

Spis treści

Wstęp.....	7
1. Inwestowanie w kapitał ludzki w perspektywie budowania konkurencyjności przedsiębiorstw.....	15
1.1. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw.....	15
1.2. Rozwój kompetencji pracowników a funkcjonowanie przedsiębiorstwa.....	27
1.3. Planowanie ścieżki rozwoju zawodowego jako element systemu motywacyjnego i lojalności pracowniczej.....	38
1.4. Źródła finansowania rozwoju pracowników przedsiębiorstw.....	49
2. Metodyka badań.....	54
2.1. Ocena potencjału pracowników polskich przedsiębiorstw.....	54
2.2. Uwarunkowania kształcenia ustawicznego w Polsce.....	63
2.3. Ocena wpływu przygotowania zawodowego wybranych grup respondentów na satysfakcję zawodową.....	69
2.4. Możliwości wykorzystania Europejskiego Funduszu Społecznego oraz europejskich programów edukacyjnych do rozwoju kapitału ludzkiego polskich przedsiębiorstw.....	73
3. Uwarunkowania możliwości rozwojowych pracowników polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych.....	80
3.1. Potencjał pracowników polskich przedsiębiorstw.....	80
3.2. Kształcenie ustawiczne jako sposób podnoszenia kompetencji pracowników.....	108
3.3. Przygotowanie zawodowe a satysfakcja zawodowa wybranych grup respondentów.....	138
4. Znaczenie Europejskiego Funduszu Społecznego w procesie rozwoju pracowników polskich przedsiębiorstw. Podsumowanie pierwszego okresu programowania.....	150
4.1. Europejski Fundusz Społeczny w latach 2004–2006. Typologia wsparcia rozwoju kadr sektora przedsiębiorstw.....	151
4.2. Statystyczna analiza wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w pierwszym okresie programowania.....	157

4.2.1.	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich	157
4.2.2.	Priorytet drugi Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego	169
4.2.3.	Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL.....	174
4.3.	Specyfika zarządzania projektami finansowanymi ze środków EFS w pierwszym okresie programowania – podsumowanie zdobytych doświadczeń.....	177
5.	Możliwości rozwoju pracowników polskich przedsiębiorstw ze środków zewnętrznych. Ocena poprawności przyjętych rozwiązań	186
5.1.	Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Alokacja środków finansowych w układzie regionalnym.....	187
5.2.	Priorytety PO Kapitał Ludzki zorientowane na rozwój kadr przedsiębiorstw	197
5.3.	Ogólna charakterystyka rozwiązań przyjętych na lata 2007–2013	206
5.3.1.	Ocena poprawności przyjętych rozwiązań w obszarze wyboru projektów	213
5.3.2.	Ocena poprawności przyjętych rozwiązań w obszarze realizacji projektów	225
5.4.	Udział uczelni w realizacji projektów finansowanych ze środków EFS	231
5.5.	Projekty adresowane do sektora przedsiębiorstw realizowane w ramach EFS przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	238
5.6.	Europejskie programy edukacyjne jako źródło finansowania rozwoju pracowników przedsiębiorstw	243
5.6.1.	Programy edukacyjne w pierwszym okresie programowania	243
5.6.2.	Rozwiązania stosowane w latach 2007–2013. Program Uczenie się przez całe życie.....	247
	Zakończenie	255
	Literatura.....	261
	Spis rysunków	273
	Spis tabel.....	276
	Summary	277

Wstęp

Początek XXI wieku przyniósł w Europie wiele zmian. Przede wszystkim nasiliły się procesy integracyjne związane z wejściem do Unii Europejskiej dwunastu nowych krajów członkowskich, w tym Polski. Bardzo szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych sprawił, że coraz więcej udogodnień stało się dostępnych wciąż poszerzającym się grupom ludzi. Z drugiej strony, kryzysy finansowe, które wstrząsnęły światową ekonomią pod koniec pierwszej dekady, spowolniły rozwój i spowodowały wiele problemów na zjednoczonym rynku. Nie udało się zrealizować bardzo ambitnych założeń Strategii Lizbońskiej, a Europa w 2010 r. nie stała się najbardziej konkurencyjną gospodarką naszego globu. Co więcej, nasilające się procesy starzenia się społeczeństw i związane z tym wydłużenie aktywności zawodowej zmusiły do poszukiwania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań w wielu dziedzinach, także w obszarze zapewnienia warunków do właściwego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Założenia podstawowego dokumentu strategicznego¹ na najbliższe lata, tj. *Strategii Europa 2020*, mówią o zrównoważonym, inteligentnym rozwoju przeciwdziałającym zjawisku wykluczenia społecznego. Działania nastawione głównie na znaczący wzrost wiedzy i umiejętności Europejczyków mają zapewnić stworzenie nowych miejsc pracy i dalszy rozwój zjednoczonej Europy. Duże różnice w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego pomiędzy „starymi” i „nowymi” krajami Unii sprawiają jednak, że jest to przede wszystkim duże wyzwanie dla „nowych” jej członków – w tym dla Polski. Głównym narzędziem niwelowania różnic jest program funduszy strukturalnych.

Siłą napędową wszystkich gospodarek stanowią przedsiębiorstwa, zwłaszcza sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ich konkurencyjność na otwartym rynku w dużej mierze zależy od jakości przygotowania zawodowego i nastawienia osób w nich pracujących. Lepsze przygotowanie kadr to większa konkurencyjność przedsiębiorstw, a przez to także całych regionów, krajów, wreszcie Unii Europejskiej w kontekście gospodarki światowej. Dlatego też warunkowanie możliwości rozwojowych pracowników przedsiębiorstw wydaje się zagadnieniem o kluczowym znaczeniu dla kształtowania aktywnej polityki przyspieszonego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Rola właściwego przygotowania osób do wykonywania swoich obowiązków zawodowych i ich odpowiedniego zmotywowania jest nie do przecenienia w oparciu na wiedzy gospodarce. W publikowanych raportach prezentujących

¹ *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela 2010.

wyniki analiz porównawczych w obszarze kapitału ludzkiego² podkreśla się dwie kwestie: zmiany jakościowe, jakie dokonały się w polskim społeczeństwie w XXI wieku, zwłaszcza po wejściu Polski do Unii Europejskiej (głównie skokowe wręcz zwiększenie się odsetka osób studiujących, posiadających już wyższe wykształcenie czy też uczestniczących w kształceniu ustawicznym) oraz dystans, jaki dzieli Polskę od średniej unijnej i „starych” krajów Unii (efekt m.in. zapóźnienia technologicznego i informacyjnego, niedostosowania oferty edukacyjnej i szkoleniowej do aktualnych wyzwań). Z drugiej strony prognozy zapotrzebowania na siłę roboczą w Europie³, uwzględniające założenia zmodyfikowanej Strategii Lizbońskiej i innych dokumentów o podstawowym znaczeniu, mówią o ogólnym wzroście liczby miejsc pracy w okresie 2006–2015 o 13,5 mln. Ma to być wynikiem wzrostu zapotrzebowania na wysoko kwalifikowanych pracowników o blisko 12,5 mln miejsc (ISCED⁴ poziom 5–6), blisko 9,5-milionowego wzrostu zapotrzebowania na średnio wykwalifikowaną kadrę (ISCED poziom 3–4) oraz spadku o blisko 8,5 mln miejsc potrzeb w zakresie osób o niskich kwalifikacjach (ISCED poziom 0–2). Przytoczone dane potwierdzają wagę, jaką należy przyłożyć do badań możliwości rozwoju pracowników polskich przedsiębiorstw. Kluczowe wydają się następujące kwestie problemowe:

- Diagnoza stanu kadr polskich przedsiębiorstw, w tym regionalnego zróżnicowania w kontekście zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstw.
- Ocena możliwości upowszechnienia idei kształcenia ustawicznego jako sposobu stałego podnoszenia i uaktualniania kompetencji pracowników.
- Ocena wpływu przygotowania zawodowego na poziom odczuć satysfakcji zawodowej.
- Ocena poprawności stosowanych rozwiązań w obszarze zewnętrznych instrumentów wspomagania rozwoju kompetencji pracowników.

W prezentowanej monografii zaproponowano sposób wykorzystania narzędzi statystycznych, w tym głównie analizy porównawczej do badań w obszarze uwarunkowań rozwoju kompetencji pracowników polskich przedsiębiorstw. Określenie stopnia ich przygotowania do wyzwań nowoczesnej gospodarki wiąże się z koniecznością prowadzenia wielowymiarowej analizy w zakresie podaży kadr oraz możliwości ich rozwoju w kierunku zgodnym z długookresowymi prognozami europejskiego rynku pracy. Dodatkowo specyfika działalności przedsiębiorstw determinuje

² *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008 (<http://www.innowacyjnosc.gpw.pl/kip/>); *Raport o konkurencyjności*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

³ *Future Skill Needs in Europe. Medium-term Forecast Synthesis Report*, CEDEFOP, Luxembourg 2008.

⁴ ISCED (*International Standard Classification of Education*), w najnowszej obowiązującej od 1997 r. klasyfikacji wyróżnia się 7 poziomów (0–6). W odniesieniu do polskiego systemu edukacji poszczególne poziomy oznaczają: 0 – przedszkole, 1 – szkoła podstawowa, 2 – gimnazjum, 3 – szkolnictwo średnie, 4 – szkolnictwo policealne, 5 – szkolnictwo wyższe, 6 – studia doktoranckie.

wymagania stawiane przez pracodawców. Na przykład w sektorze MŚP brak możliwości korzystania z doradztwa sztabu ekspertów, wymusza uniwersalność, otwartość i interdyscyplinarność wiedzy oraz odpowiednie cechy osobowe pracowników i kadry kierowniczej. Z drugiej strony pracownicy mają swoje oczekiwania wobec pracodawców, przede wszystkim w obszarze ścieżki rozwoju zawodowego i związanych z nią potrzeb w zakresie szkolenia zawodowego i ogólnego. Niezmiernie ważne dla zapewnienia efektywnej i wydajnej pracy jest poczucie satysfakcji zawodowej. Dużego znaczenia nabiera więc analiza czynników wpływających na jej odczuwany poziom.

Kluczowe wydaje się w najbliższej przyszłości wykorzystanie zewnętrznych instrumentów wspomagających rozwój kompetencji pracowników. Wejście Polski do Unii Europejskiej dało możliwość pełnego korzystania ze środków funduszy strukturalnych oraz europejskich programów edukacyjnych. Środki te w dużej mierze przeznaczone są na podniesienie poziomu kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw. Jak pokazują raporty podsumowujące pierwszy okres programowania⁵, tj. lata 2004–2006, dofinansowanie z funduszy strukturalnych pozwoliło na rozwój kompetencji pracowników przedsiębiorstw niemożliwy do uzyskania bez finansowego wsparcia, a szkolenia i studia podyplomowe przyczyniły się do upowszechnienia idei kształcenia ustawicznego wśród właścicieli, kadry zarządzającej i pracowników. Jednak z dofinansowania skorzystali przede wszystkim pracownicy przedsiębiorstw dużych – według danych statystycznych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości 2/3 dużych podmiotów, przy tylko 40% w przypadku sektora MŚP. Częste krytyczne uwagi pod adresem instytucji zaangażowanych we wdrażanie programów finansowanych z funduszy europejskich obligują do postawienia pytania, czy obowiązujące w Polsce standardy w zakresie dystrybucji środków oraz realizacji projektów gwarantują osiągnięcie założonych celów i trwałość wypracowanych rezultatów?

Podjęty w pracy problem zewnętrznych instrumentów wspomagających rozwój kompetencji pracowników jest ważny dla teorii i praktyki zarządzania. Pokazuje komplementarne względem wewnętrznych działań przedsiębiorstw możliwości zapewnienia właściwego rozwoju zawodowego wszystkich jego pracowników, czego konieczność tak mocno akcentuje się w obowiązujących w XXI wieku teoriach zarządzania kapitałem ludzkim. Wykorzystanie funduszy strukturalnych oraz europejskich programów edukacyjnych w obszarze rozwoju kompetencji pracowników było dotychczas prezentowane jedynie w ujęciu informacyjnym. Większość badaczy nauk o zarządzaniu ograniczała się do wskazania roli i znaczenia zewnętrznego finansowania działań. Zwrócenie uwagi na ważność zachowania transparentności i merytoryczności stosowanych procedur dla zapewnienia skuteczności oraz efektywności przyjętych rozwiązań stanowi nowe ujęcie tematu. Dotyczy to zarówno procesu aplikowania o środki, jak i realizacji dofinansowanych projektów.

⁵ *Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, PARP, Warszawa 2009.

Głównym celem pracy jest ocena możliwości rozwoju kompetencji pracowników polskich przedsiębiorstw poprzez upowszechnienie idei kształcenia ustawicznego oraz wykorzystanie zewnętrznego finansowania. **Cele poznawcze** to: analiza sytuacji w zakresie wyzwań rozwojowych pracowników polskich przedsiębiorstw oraz upowszechnienia idei kształcenia ustawicznego, ocena wpływu przygotowania zawodowego na poziom satysfakcji zawodowej, identyfikacja możliwości rozwoju kadr przedsiębiorstw ze środków unijnych. **Cel praktyczny** pracy to: wskazanie usprawnień w zakresie rozdziału środków unijnych, procedur aplikacyjnych i realizacji projektów, które zwiększą skuteczność wydatkowania funduszy w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce.

Realizacja celów pracy wymagała sformułowania wielu pytań badawczych. Pierwszoplanowe, którym podporządkowano konstrukcję i strukturę pracy są następujące:

1. Jak aktualna i prognozowana sytuacja na regionalnym czy krajowym rynku pracy wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw?
2. Jak w Polsce wykorzystuje się możliwości zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez udział osób pracujących w kształceniu ustawicznym?
3. Czy występuje zależność między przygotowaniem zawodowym a odczuciem satysfakcji zawodowej?
4. Czy przyjęte w procesie wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce procedury rozdziału środków gwarantują osiągnięcia podstawowego celu, jakim jest zmniejszenie różnic w rozwoju pomiędzy poszczególnymi regionami kraju dzięki wsparciu obszarów szczególnie potrzebujących?
5. Czy stosowane procedury aplikacyjne w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego zapewniają wybór najlepszych merytorycznie projektów?
6. Czy system realizacji projektów stymuluje rozwiązania pro jakościowe i zapewnia trwałość wypracowanych rezultatów?

Kształt prezentowanej pracy jest efektem wieloletnich badań autorki zarówno w obszarze wykorzystania metod wielowymiarowej analizy statystycznej do analizy zjawisk społeczno-gospodarczych, jak i w obszarze specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym głównie możliwości użycia funduszy unijnych do rozwoju kompetencji pracowników. W pracy wykorzystano pierwotne i wtórne źródła danych ankietowych charakteryzujących omawiane obszary. Do analiz porównawczych zastosowano dane statystyczne pochodzące z międzynarodowych i krajowych instytucji statystycznych, głównie Eurostatu, OECD, GUS, urzędów statystycznych krajów skandynawskich. W pracy wykorzystano również wyniki badań prowadzonych z udziałem autorki w ramach dwóch projektów badawczych Komitetu Badań Naukowych: Statystyczna analiza wielowymiarowa w badaniach porównawczych dziedzin działalności gospodarczej w Polsce⁶, oraz Decyzyjna baza danych dla po-

⁶ Projekt badawczy KBN nr 1 H02 B 005 17, okres realizacji 1999–2001, kierownik projektu prof. dr hab. Maria Cieślak.

trzeb zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Ocena koniunktury i atrakcyjności branż⁷.

Oprócz wartości naukowej wyniki prowadzonych w monografii analiz mają także możliwość wykorzystania w praktyce przez co najmniej trzy grupy docelowe:

1. Mogą być one interesujące dla przedsiębiorców i menedżerów przedsiębiorstw. Zwrócenie uwagi na korzyści wynikające z kształcenia ustawicznego oraz możliwość świadomego kształtowania ścieżek rozwoju zawodowego pracowników z różnych grup wiekowych jest kluczowym czynnikiem właściwej polityki kadrowej w przedsiębiorstwie. Jak pokazały wyniki badań prowadzonych w ramach raportu⁸ *Diagnoza społeczna 2011* praca zgodna z umiejętnościami oraz możliwości rozwoju osobistego to często wskazywane przez respondentów najważniejsze determinanty udanego życia.

2. Drugą grupą użytkowników są osoby pracujące. Przedstawiona w monografii problematyka kształcenia ustawicznego, zwłaszcza możliwości wykorzystania w tym obszarze dofinansowania ze środków unijnych może stać się inspiracją do zwiększania aktywności w zakresie rozwoju osobistego.

3. Trzecią grupą są decydenci w obszarze kształtowania rynku pracy. Analizy porównawcze Polski na tle innych krajów Unii mogą stać się pomocne w poszukiwaniu właściwych dla Polski rozwiązań. Korzystanie z dobrych, sprawdzonych już praktyk to możliwość znacznych oszczędności czasu i pieniędzy, a przede wszystkim zmniejszenie ryzyka popełnienia błędu.

Monografia składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Rozdział pierwszy poświęcony jest teoretycznym aspektom związanym z inwestowaniem w kapitał ludzki w perspektywie budowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Skupiono się w nim na czterech zagadnieniach: roli i znaczeniu kapitału ludzkiego jako podstawowego czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, wpływie poziomu kompetencji pracowników na funkcjonowanie firmy, planowaniu ścieżki ich rozwoju w przedsiębiorstwie jako elementu systemu motywacyjnego i lojalnościowego oraz na możliwych źródłach finansowania rozwoju pracowników. Wykorzystując kwerendę literaturową, wskazano olbrzymią wagę, jaką do stworzenia warunków dla właściwego rozwoju pracowników przywiązują obowiązujące w XXI wieku teorie zarządzania. Przedstawiono kluczowe kwestie dla stworzenia takich warunków w polskich przedsiębiorstwach.

W rozdziale drugim zaprezentowano metodykę badań wykorzystanych do uzyskania odpowiedzi na sformułowane w pracy pytania badawcze. Ze względu na złożony i obszerny charakter prac badawczych, a także użycie pierwotnych i wtórnych danych ilościowych oraz jakościowych, do kolejnych pytań badawczych po-

⁷ Projekt badawczy KBN nr 5 H02D 051 21, okres realizacji 2001–2003, kierownik projektu dr inż. Dorota Kwiatkowska-Ciotucha.

⁸ *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.

służono się różnymi metodami, stosowanymi zarówno w podejściu ilościowym, jak i jakościowym. W przypadku pytań 1–4 właściwe było wykorzystanie przede wszystkim analizy danych ilościowych pochodzących ze źródeł wtórnych (przede wszystkim ogólnopolskich i ogólnoeuropejskich danych statystycznych pochodzących z baz danych oraz raportów wyspecjalizowanych instytucji) oraz z własnych badań zrealizowanych metodą kwestionariusza ankietowego. Do zanalizowania zebranego materiału statystycznego zastosowano zarówno proste metody ilościowe, pozwalające na przedstawienie struktury badanych zbiorowości, jak i metody taksonomiczne wchodzące w skład wielowymiarowej analizy porównawczej, pozwalające na porządkowanie i grupowanie badanych obiektów w aspekcie zjawiska złożonego. Do uzyskania odpowiedzi na piąte i szóste pytanie badawcze wykorzystano procedurę studium przypadku z metodą monograficzną analizy dokumentów źródłowych z obszaru aplikowania o środki oraz realizacji projektów finansowanych z funduszy unijnych.

W rozdziałach trzecim, czwartym i piątym przedstawiono wyniki badań empirycznych w zakresie wytyczonym sformułowanymi pytaniami badawczymi. Rozdział trzeci zawiera ilościową analizę podaży kadry polskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem regionalnego zróżnicowania oraz zapotrzebowaniu na siłę roboczą w Europie w kontekście długookresowych prognoz. Wykorzystano tu w głównej mierze dane Głównego Urzędu Statystycznego. W analizie porównawczej sięgnięto po dane z Eurostatu oraz OECD. Wskazano na możliwości rozwoju pracowników polskich przedsiębiorstw płynące z pełniejszego wykorzystania oferty kształcenia ustawicznego dorosłych, w tym na rozwój pożądanych przez pracodawców kompetencji. Dokonano analizy porównawczej krajów członkowskich Unii Europejskiej w zakresie uczenia się dorosłych oraz analizy uczestnictwa Polaków w różnych formach aktywności w ramach kształcenia ustawicznego. Oceniono dostępną na rynku ofertę edukacyjno-szkoleniową w zakresie kształcenia ustawicznego, wykorzystując wyniki własnych badań ankietowych prowadzonych w dwóch projektach szkoleniowych realizowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego⁹ w latach 2005–2007. Podjęto też próbę oceny wpływu przygotowania zawodowego na poziom odczuć satysfakcji zawodowej osób pracujących w wybranych krajach Unii Europejskiej. Analizy międzynarodowe były możliwe dzięki dostępowi do wyników ankietowych badań gospodarstw domowych dla „starych” krajów Unii, tzw. piętnastki, w ramach European Community Household Panel Database. Wykorzystano badania prowadzone w dwóch kierowanych przez autorkę grantach badawczych w CEPS¹⁰ w Differdange (Luksemburg). Dane dla Polski uzyskano z badań ankie-

⁹ Projekty SPO RZL, działanie 2.3, schemat a: *Innowacyjny menedżer. Studia podyplomowe dla pracodawców i kadr MŚP* (nr projektu SPORZL/2.3a/1/02/0029), *Menedżer bez granic. Szkolenia z ICT oraz obcojęzycznej komunikacji biznesowej* (nr projektu SPORZL/2.3a/2/02/0039).

¹⁰ *Job Satisfaction as an Assessment Criterion of Labor Market Policy Efficiency. Lesson for Poland from International Experience*, EPU Net research visit (2005 r.) oraz *Comparative analyses of job related satisfaction perception* w ramach IRIS-C/I – Contract n° 026040 (RITA) – call 16, 6th Framework Programme (2006 r.).

towych gospodarstw domowych przeprowadzonych w ramach kierowanego przez autorkę projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Informatyzacji¹¹.

Ważnym elementem prowadzonych w monografii rozważań jest analiza skuteczności wykorzystania dostępnych zewnętrznych instrumentów finansowania rozwoju kompetencji pracowników polskich przedsiębiorstw, tj. środków z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz z programów edukacyjnych. Temu tematowi poświęcono dwa kolejne rozdziały. W rozdziale czwartym przedstawiono ocenę stopnia wykorzystania funduszy unijnych z punktu widzenia możliwości podniesienia kwalifikacji i uatrakcyjnienia oferty szkoleniowej dla pracowników polskich przedsiębiorstw w pierwszym okresie programowania. W analizach statystycznych wykorzystano dane dotyczące wdrażania EFS w Polsce w latach 2004–2006 udostępnione przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Dużą rolę odegrało również doświadczenie autorki zdobyte w trakcie kierowania trzema dofinansowanymi z EFS projektami szkoleniowymi adresowanymi do pracodawców i pracowników polskich przedsiębiorstw¹².

W rozdziale piątym dokonano krytycznej analizy zastosowanych rozwiązań podziału środków z Europejskiego Funduszu Społecznego na poszczególne województwa w drugim okresie programowania (lata 2007–2013). Przedstawiono zaproponowany przez autorkę model alokacji środków finansowych z funduszy unijnych uwzględniający w większym stopniu poziom rozwoju danego województwa, oparty na porządkowaniu linowym obiektów wielowymiarowych wg metody wzorca rozwoju. Szczegółowo przedstawiono obowiązujące w drugim okresie programowania procedury aplikowania o środki EFS oraz zarządzania projektami zorientowanymi na podnoszenie kwalifikacji osób pracujących. Wskazano istniejące bariery i wady systemu wyboru oraz realizacji projektów. Zaakcentowano ogromne znaczenie uczelni w dostosowaniu polskich przedsiębiorstw do wymagań europejskiego rynku. W rozdziale poddano analizie akty normatywne oraz informacje pochodzące z instytucji zarządzających i wdrażających fundusze strukturalne oraz z narodowych agencji programów edukacyjnych. Wykorzystanie funduszy w drugim okresie programowania przedstawiono w oparciu o dane z lat 2007–2012 uzyskane głównie z Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Bardzo użyteczna okazała się tutaj

¹¹ Projekt badawczy MNiI nr 1 H02B 010 29 *Metody ekonometryczne i statystyczna analiza wielowymiarowa w międzynarodowych badaniach rynku pracy. Porównawcza analiza źródeł i poziomu satysfakcji zawodowej*, okres realizacji 2005–2007, kierownik projektu dr inż. Dorota Kwiatkowska-Cio-tucha.

¹² Projekty SPO RZL, działanie 2.3, schemat a: *Innowacyjny menedżer. Studia podyplomowe dla pracodawców i kadr MŚP* (nr projektu SPORZL/2.3a/1/02/0029), *Menedżer bez granic. Szkolenia z ICT oraz obcojęzycznej komunikacji biznesowej* (nr projektu SPORZL/2.3a/2/02/0039), *Innowacyjny menedżer 2. Studia podyplomowe dla pracodawców i kadr MŚP* (nr projektu SPORZL/2.3a/3/02/0006).

działalność ekspercka autorki w zakresie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki¹³, a także jej praktyczne doświadczenie w kierowaniu zespołem pracowników¹⁴.

W zakończeniu monografii zawarto konkluzje płynące z wyników analiz dokonanych w głównych prezentowanych w pracy obszarach. Konkluzje sformułowano jako rekomendacje dla pracodawców i pracowników przedsiębiorstw, a także dla przedstawicieli instytucji rynku pracy.

Na ostateczny kształt zawartych w pracy konkluzji i przedstawionych propozycji miały wpływ cenne uwagi Recenzentów niniejszej pracy: prof. UEK dr hab. Anny Maliny z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz dr. hab. Jarosława Karpacza prof. UJK z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Należą im się szczególne słowa podziękowania za uzupełnienie merytorycznej zawartości rozprawy oraz życzliwe rady w zakresie interpretacji omawianych zjawisk.

¹³ Autorka jest ekspertem Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013 w ramach finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w dziedzinach: *Szkolnictwo wyższe, Edukacja dzieci i młodzieży, w tym wyrównywanie szans edukacyjnych, Poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców, Współpraca ponadnarodowa*. Od 2007 r. jest również ekspertem w programie edukacyjnym *Uczenie się przez całe życie*.

¹⁴ Autorka od 2009 r. kieruje blisko 40-osobowym zespołem (Dział Obsługi Projektów Rozwojowych) na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, który realizuje programy rozwojowe uczelni finansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (kwota otrzymanych dotacji przekracza 60 mln zł). Ponadto od 2006 r. jest prezesem firmy szkoleniowej pozyskującej środki z EFS oraz programów edukacyjnych Unii Europejskiej na działalność w obszarze kształcenia ustawicznego dorosłych.