

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Katarzyna Tracz-Krupa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH

Streszczenie: Głównym przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest podstawowy instrument polityki społecznej Wspólnot Europejskich – Europejski Fundusz Społeczny (EFS), a zasadniczym celem artykułu jest ukazanie EFS jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich. Na początku wyjaśniono tytułowe pojęcie zastosowane w referacie. Następnie przedstawiono rys historyczny i główne obszary wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. W dalszej części dokonano przeglądu badań empirycznych nad Europejskim Funduszem Społecznym jako narzędziem rozwoju zasobów ludzkich w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. W końcowej części wskazano na ograniczenia dotychczasowych badań oraz przedstawiono możliwe kierunki dalszych eksploracji.

Słowa kluczowe: Unia Europejska, Europejski Fundusz Społeczny, rozwój zasobów ludzkich.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.37

1. Wstęp

Już od wielu lat obserwujemy wzrastające zainteresowanie pozyskiwaniem środków unijnych na szeroko rozumiane inwestycje w kapitał ludzki. Przejawia się to nie tylko rosnącą liczbą realizowanych projektów unijnych, ale też zwiększającą się liczbą różnego rodzaju instytucji, które sięgają po dofinansowanie z Unii Europejskiej. Polska, będąc pełnoprawnym członkiem Unii, stała się także odbiorcą pomocy finansowej, która służy realizacji europejskiej polityki spójności. Podstawowym instrumentem polityki społecznej Wspólnot Europejskich, którego celem interwencji są działania długookresowe i długofalowe, polegające na inwestowaniu w kapitał ludzki, mające powiązanie z poprawą konkurencyjności regionów oraz wzrostem przedsiębiorczości, jest Europejski Fundusz Społeczny [Grewiński 2001, s. 268]. Jest on instrumentem nowoczesnej polityki rozwoju zasobów ludzkich, mającym przyczynić się do osiągnięcia spójności społeczno-gospodarczej.

Polska w pierwszym okresie programowania – w latach 2004-2006 – otrzymała 12,8 mld euro, co stanowiło ponad połowę puli środków unijnych przeznaczonych dla dziesięciu nowych państw członkowskich. Na realizację działań w ramach Euro-

pejskiego Funduszu Społecznego w Polsce przekazano 2,043 mld euro, z czego 71% dedykowano realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich¹. W perspektywie finansowej na lata 2007-2013 Polska z kwotą 68 mld euro stała się największym beneficjentem środków unijnych spośród wszystkich państw Unii Europejskiej. Programem, który objął całość interwencji w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL), na którego realizację przeznaczono 11,429 mld euro². Z kolei w najnowszej perspektywie 2014-2020 Polska otrzyma 82,5 mld euro z budżetu spójności. W wyniku decentralizacji Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2014-2020, 72% środków tego Funduszu zasili regionalne programy operacyjne, a 28% – Program Operacyjny Wiedza Edukacja i Rozwój [*Program Operacyjny Wiedza ...* 2014, s. 20]. Alokacja środków EFS na Program Wiedza Edukacja i Rozwój (PO WER) wyniesie 4,166 mld euro oraz 252,4 mln euro w ramach specjalnej linii budżetowej *Inicjatywy na rzecz zatrudnienia osób młodych*. W tym kontekście pojawia się pytanie o znaczenie Europejskiego Funduszu Społecznego jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich. Dlatego też głównym przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest Europejski Fundusz Społeczny (EFS), a zasadniczym celem artykułu jest ukazanie EFS jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich.

Osiągnięciu tak sformułowanego celu podporządkowana została struktura niniejszego artykułu. Na początku wyjaśniono tytułowe pojęcie zastosowane w referacie. Następnie przedstawiono rys historyczny i główne obszary wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. W dalszej części dokonano przeglądu badań empirycznych nad Europejskim Funduszem Społecznym jako narzędziem rozwoju zasobów ludzkich w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. W końcowej części wskazano na ograniczenia dotychczasowych badań oraz przedstawiono możliwe kierunki dalszych eksploracji. W prowadzonych rozważaniach wykorzystano polskie i zagraniczne studia literaturowe z obszaru Europejskiego Funduszu Społecznego i rozwoju zasobów ludzkich oraz badania empiryczne w części dotyczącej EFS jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich, których wyniki zostały opublikowane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz zagraniczne periodyki naukowe.

2. Pojęcie, cele i zakres przedmiotowy rozwoju zasobów ludzkich

Dla klarowności rozważań podejmowanych w niniejszym artykule konieczne jest wyjaśnienie kluczowych pojęć, takich jak rozwój zasobów ludzkich, a następnie Europejski Fundusz Społeczny.

¹ Szerzej na temat wykorzystania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w pierwszym okresie programowania w: [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 157-177].

² Więcej na temat podziału środków w ramach POKL w perspektywie 2007-2013 w: [Tracz-Krupa 2010, s. 784-791].

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do zakresu znaczeniowego pojęcia *rozwój zasobów ludzkich*³. Według M. Armstronga „rozwój to proces, w trakcie którego poprzez doświadczenia edukacyjne i rozwojowe nabywa się i rozwija wiedzę, umiejętności i zdolności oraz kształtuje zachowania i postawy. Jego celem jest zapewnienie organizacji wykształconych, wykwalifikowanych i oddanych pracowników odpowiednio do jej potrzeb” [Armstrong 2011, s. 574]. Inną wykładnię definicyjną proponuje A. Poczowski. Przez rozwój zasobów ludzkich rozumie „celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” [Poczowski 2013, s. 274]. W bogatym zbiorze definicji związanych z rozwojem znajduje się również koncepcja M. Juchnowicz, której zdaniem „rozwój kompetencji członków organizacji należy traktować jako proces składający się z następujących etapów: identyfikacji luki kompetencyjnej, planowania i projektowania programu rozwoju, realizacji programu rozwoju, dyfuzji wiedzy oraz ewaluacji programu rozwoju” [Juchnowicz 2014, s. 291-292]. Z kolei H. Król przez rozwój kapitału ludzkiego rozumie „zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału organizacji” [Król 2006, s. 432].

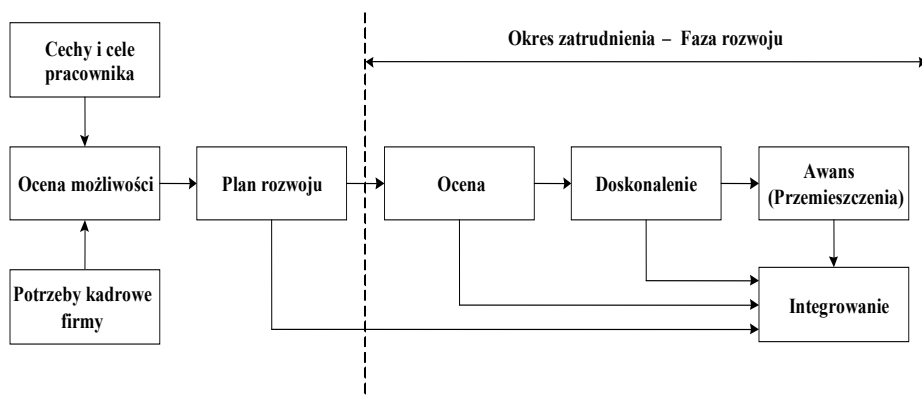
Definicja, która zdaniem autorki w pełni odpowiada współczesnemu rozumieniu pojęcia rozwoju, jest autorstwa T. Listwana. W prezentowanym ujęciu przez rozwój pracowników rozumie się „proces przygotowania do wykonywania zadań i zajmowania stanowisk o większej złożoności i odpowiedzialności” [Listwan 2005, s. 384]. Rozwój traktowany jest tutaj jako proces dynamiczny, na który składają się następujące działania:

- planowanie rozwoju pracownika,
- ocena kadry,
- doskonalenie pracowników,
- przemieszczenia organizacyjne zasobów kadrowych,
- integrowanie kadr (rys. 1).

W trakcie tych działań należy skoordynować cele i oczekiwania pracowników z możliwościami istniejącymi w organizacji, stosownie do zmieniających się warunków otoczenia.

Jednym z istotnych elementów otoczenia zewnętrznego organizacji, warunkujących zarządzanie kapitałem ludzkim, a tym samym rozwój tego kapitału, są czynniki polityczno-prawne. Są to przede wszystkim przepisy administracyjno-prawne

³ Zagadnienie rozwoju zasobów ludzkich oprócz prezentowanych w artykule autorów definiują także m.in.: [Miś 2007; Suchodolski 2010; 2012; Rybak 2000; Kożuch, Pławgo 2012].



Rys. 1. Elementy procesu rozwoju pracowników w organizacji

Źródło: [Listwan 1998, s. 74].

i polityka rządu. Włączenie Polski do struktur unijnych wiąże się z koniecznością dostosowania prawodawstwa polskiego do przepisów unijnych, czego przykładem jest krajowy program reform na rzecz realizacji Strategii Europa 2020 oraz dziewięć strategii zintegrowanych, w tym Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL). Narzędziem, za pomocą którego osiągnane są cele operacyjne SRKL, zwłaszcza w zakresie rozwoju kadr, jest Europejski Fundusz Społeczny.

3. Europejski Fundusz Społeczny – rys historyczny i główne obszary wsparcia

Europejski Fundusz Społeczny (EFS) został utworzony w 1958 roku na podstawie Traktatu o Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej, jako pierwszy fundusz strukturalny Wspólnot Europejskich [*Treaty Establishing ...* 1958]. W początkowym okresie EFS miał na celu zwiększanie szans uzyskania pracy na terenie Wspólnoty poprzez promowanie zatrudnienia i zwiększenie mobilności pracowników. Począwszy od lat sześćdziesiątych, EFS ewoluował wielokrotnie, dostosowując się do zmian w polityce spójności społeczno-gospodarczej oraz szeroko rozumianej polityce społecznej UE dotyczącej głównie zatrudnienia [Grewiński 2003].

Funkcjonowanie funduszu od samego początku ukierunkowane było na tworzenie mechanizmów wspierających rozwój rynku pracy. Pierwotną ideą było wspieranie narodowej polityki rynku pracy w poszczególnych krajach. Na bazie kolejnych reform działania EFS zaczęły wpisywać się w cele ponadnarodowe [Kubisz 2001, s. 10-11]. W dużej mierze taka rola funduszu była konsekwencją utworzenia w roku 1975 Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), który przejął zadania związane ze wspieraniem regionów zacofanych gospodarczo [Auleytner 1997].

Czas 2000-2006 to nowy okres działalności EFS. Cały jego potencjał uległ połączeniu na poziomie wszystkich państw członkowskich w celu wdrożenia priorytetów Europejskiej Strategii Zatrudnienia, której podstawowymi filarami stały się: poprawa możliwości zatrudnienia, rozwój przedsiębiorczości, poprawa zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw i ich pracowników [Zarębski 2010, s. 113]. EFS miał wspierać państwa członkowskie Unii Europejskiej w zakresie wprowadzania nowoczesnej, aktywnej polityki zatrudnienia oraz systemów mających na celu zapewnienie wsparcia finansowego dla podnoszenia kwalifikacji pracowników [Sobotka 2001, s. 32].

Na podstawie Rozporządzenia 1784/1999/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 12 lipca 1999 roku „fundusz winien wspierać działania zorientowane na zapobieganie i przeciwdziałanie bezrobociu oraz na rozwijanie potencjału kadrowego i integrację społeczną rynku pracy, w celu promocji wzrostu poziomu zatrudnienia, równości szans mężczyzn i kobiet, harmonijnego i trwałego rozwoju oraz spójności ekonomicznej i społecznej. Fundusz winien wspierać działania podejmowane w realizacji Europejskiej Strategii Zatrudnienia”. Europejski Fundusz Społeczny jest zatem podstawowym instrumentem polityki strukturalnej Unii Europejskiej, który ma służyć realizacji polityki zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich.

W perspektywie finansowej na lata 2007-2013 podstawę prawną EFS stanowi Rozporządzenie nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z 5 lipca 2006. Do głównych zadań EFS w obecnym okresie programowania należy wspieranie działań objętych następującymi priorytetami:

1) zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców przez promocję kształcenia przez całe życie oraz inwestowanie w zasoby ludzkie;

2) zwiększenie dostępu do zatrudnienia poprzez modernizację instytucji rynku pracy, wdrażanie działań w zakresie rozpoznawania indywidualnych potrzeb rynku pracy, takich jak szkolenia, mobilność, samozatrudnienie;

3) wzmocnienie kapitału ludzkiego poprzez wspieranie reform systemów edukacji i szkoleń, tworzenie sieci instytucji szkolnictwa wyższego, centrów naukowo-badawczych i przedsiębiorstw;

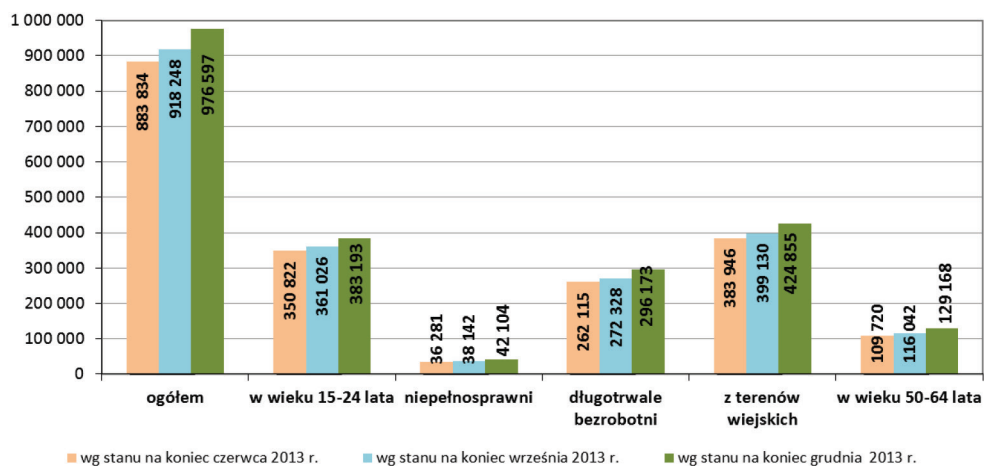
4) zwiększanie integracji społecznej osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, takich jak osoby zagrożone wykluczeniem społecznym [*European Social Fund ... 2011*].

Państwa członkowskie przenoszą cele zawarte w dokumentach unijnych na grunt krajowy w postaci odpowiednich zapisów w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia (NSRO) oraz Programach Operacyjnych (PO).

4. Analizy i badania i dotyczące Europejskiego Funduszu Społecznego

Badania i analizy dotyczące wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w cyklach miesięcznych, kwartalnych i rocznych prowadzi Ministerstwo Rozwoju Regionalnego⁴. Według stanu na koniec grudnia 2013 roku w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, który objął całość interwencji EFS na lata 2007-2013, zawarto blisko 43,3 tys. umów o dofinansowanie o łącznej wartości w części środków publicznych ponad 47 mld złotych, co stanowi 95,2% alokacji przeznaczanej na lata 2007-2013.

Do końca 2013 roku prawie 976,6 tys. osób zakończyło udział w projektach mających na celu aktywizację zawodową osób pozostających bez zatrudnienia, w tym blisko 383,2 tys. osób w wieku 15-24 lata oraz niemal 129,2 tys. osób w wieku 50-64 lata. Ponadto wsparciem aktywizacyjnym objęto ponad 296,7 tys. osób długotrwale bezrobotnych, ponad 42,1 tys. osób niepełnosprawnych oraz prawie 425 tys. mieszkańców obszarów wiejskich (rys. 2).



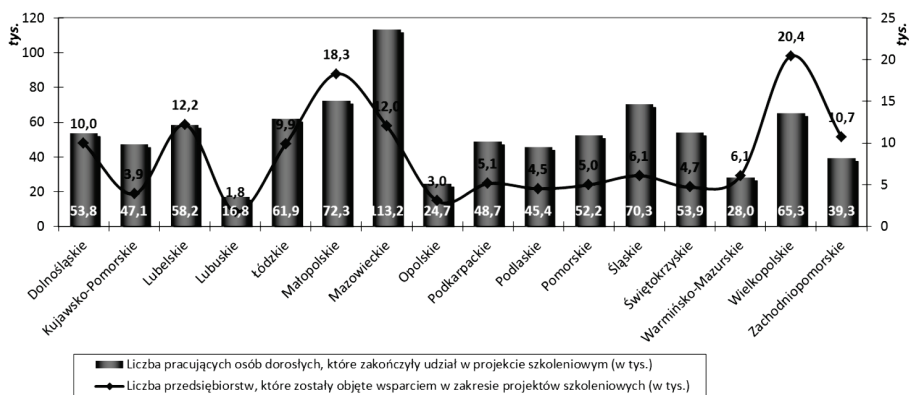
Rys. 2. Liczba osób pozostających bez zatrudnienia, które zakończyły udział w projektach EFS w latach 2007-2012

Źródło: [Efekty wdrażania ... 2013].

Jednocześnie do końca grudnia 2013 roku środki finansowe na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej otrzymało blisko 186 tys. osób, z czego prawie 37 tys. osób było poniżej 25 roku życia, a ponad 18,2 tys. należało do grupy wiekowej 50-64 lata [Efekty wdrażania... 2013, s. 2-5].

⁴ Z dniem 27 listopada 2013 r. z połączenia Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej utworzono Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, które w chwili obecnej kontynuuje badania.

Wsparcie realizowane w ramach projektów EFS ma na celu również ułatwienie pracownikom i przedsiębiorcom przystosowanie się do zmian zachodzących w gospodarce⁵. W latach 2007-2013 blisko 851 tys. pracowników z ok. 104 tys. przedsiębiorstw skorzystało ze szkoleń i doradztwa (rys. 3).



Rys. 3. Liczba pracujących osób dorosłych, które zakończyły udział w projektach szkoleniowych w stosunku do liczby przedsiębiorstw objętych wsparciem w latach 2007-2013 w komponentie regionalnym

Źródło: [Efekty wdrażania ... 2013].

Ponadto do końca grudnia 2013 roku ponad 9,9 tys. osób zwolnionych oraz blisko 13,7 tys. pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach objęto działaniami szybkiego reagowania na poziomie regionalnym. Z kolei w zakresie działań promujących przedsiębiorczość akademicką ponad 33,3 tys. osób otrzymało wsparcie szkoleniowo-doradcze w zakresie własnej działalności typu *spin-off* lub *spin-out*.

W odniesieniu do wsparcia administracji publicznej oraz dobrego rządzenia (*good governance*) blisko 18,3 tys. pracowników tego sektora uczestniczyło w projektach w zakresie poprawy jakości usług. Ponadto blisko 21,5 tys. przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz prawie 10,4 tys. przedstawicieli partnerów społecznych skorzystało ze wsparcia w zakresie budowy potencjału trzeciego sektora oraz rozwoju dialogu społecznego [Efekty wdrażania... 2013, s. 6-7].

Badania dotyczące wydatkowania środków unijnych, prowadzone przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, a następnie przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, mają przede wszystkim charakter ilościowy. Brakuje w nich pogłębionej analizy jakościowej oraz odniesienia się do zagadnienia efektywności wykorzystania programów unijnych. Zdaniem autorki w Polsce, podobnie jak w Portugalii,

⁵ Więcej na temat korzyści płynących z dofinansowania z EFS również w: [Haromszki 2013, s. 39-50].

mamy do czynienia ze zjawiskiem *paradoksu logiki absorbcji*, o którym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Od 2010 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim systematycznie prowadzi badania rynku pracy w Polsce pod nazwą Bilans Kapitału Ludzkiego, dzięki którym można śledzić, jak zmienia się struktura kwalifikacji na rynku pracy. Dotychczas zrealizowano trzy edycje, w ramach każdej z nich zbadano m.in.:

- ponad 16 000 pracodawców,
- ponad 17 900 osób w wieku produkcyjnym,
- ponad 8000 bezrobotnych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy,
- ponad 4500 instytucji szkoleniowych [*Bilans Kapitału Ludzkiego...* 2013, s. 6].

W badaniu założono zastosowanie podejścia *multi-mode* – zakładającego jednocześnie wykorzystanie różnych sposobów kontaktu z respondentami: osobiście, telefonicznie lub też internetowo. W głównej mierze wykorzystano wywiad telefoniczny – w ten sposób zebrano 93% wyników. Pozostałe rozmowy przeprowadzono za pomocą wywiadu osobistego wspomaganego komputerowo (*computer aided personal interview* – CAPI) (5% wyników) oraz ankiety internetowej (*computer aided web interview* – CAWI) (2% wyników) [Górniak 2012, s. 201].

Z badań wynika, iż co siódmy przedsiębiorca skorzystał z możliwości dofinansowania rozwoju pracowników z Europejskiego Funduszu Społecznego [*Bilans Kapitału Ludzkiego...* 2013, s. 18]. Środki unijne na finansowanie rozwoju swojej kadry najczęściej wykorzystują podmioty duże – ponad 35% wskazań [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 14]. W III edycji badań projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, przeprowadzonej w 2012 roku, ponad 70% badanych pracodawców zadeklarowało, iż inwestują w rozwój swoich pracowników. W tematyce szkoleń pracowniczych na pierwsze miejsce wysuwają się szkolenia związane z bhp, pracą socjalną, psychologią, a także budownictwem i przemysłem – wskazywał na nie co czwarty respondent. W czołówce znajduje się tematyka prawna oraz szkolenia handlowe, sprzedażowe i z obsługi klienta. Kolejna edycja badań potwierdziła wyraźną zależność między rozwojem firmy (wzrostem zysku, wzrostem zatrudnienia i wprowadzaniem innowacyjnych produktów, usług lub sposobów produkcji) a podnoszeniem kwalifikacji kadr. Z analizy form doształcania, z których korzystali pracodawcy, wynika, że najpopularniejszą formą podnoszenia umiejętności były kursy i szkolenia, niezależnie od wielkości podmiotu. Spośród najmniejszych firm korzystało z nich 64% podmiotów, średnich – 75%, a dużych – 85%. Na drugiej pozycji znalazło się dofinansowywanie samoszkolenia pracowników. W firmach średnich i dużych częstsze było delegowanie pracowników na konferencje, warsztaty czy seminaria. Słabo wykorzystywanym narzędziem pozostało opracowywanie indywidualnych planów rozwoju pracowników – 22-29%. Najmniej popularną formą inwestycji w pracowników było dofinansowywanie nauki w różnych typach szkół, co nie jest zaskoczeniem ze względu na specyfikę tej formy, która wymaga długofalowych inwestycji finanso-

wych, nierzadko dużych nakładów i konieczności długotrwałego związania się z pracownikiem [Szczucka, Turek, Worek 2012, s. 65].

W zagranicznej literaturze przedmiotu szeroko opisany jest przypadek Portugalii i jej wykorzystania Europejskiego Funduszu Społecznego [Tome 2001; 2012; 2013]. Portugalia weszła w struktury Unii Europejskiej w 1986 roku. W ciągu pierwszych 21 lat wsparcie z EFS otrzymało przeszło 8,4 mln osób. W latach 2007-2013 Portugalia uzyskała 6,5 mln euro, co oznaczało wzrost w stosunku do poprzedniego okresu programowania (2000-2006) o 1,74 mln euro. Co roku w Portugalii szkoleniami lub innymi działaniami rozwojowymi z EFS objętych jest około 500 tys. osób. Liczbowo dane o wydatkowaniu EFS w Portugalii są imponujące. Zdaniem E. Tome niestety nie można tego samego powiedzieć o jakości działań rozwojowych [Tome 2012, s. 189]. Problem jakości jest przez autora tłumaczony *paradoksem logiki absorpcji*, polegającym na tym, iż obok logiki absorpcji, za którą stoją przesłanki międzynarodowe i administracyjne, jest jeszcze logika ekonomiczna. E. Tome uważa, iż w Portugalii są grupy bardziej wymagające wsparcia niż te, do których adresowane są programy krajowe w ramach EFS⁶. W Portugalii Europejski Fundusz Społeczny miał wpływ na podaż usług szkoleniowych, tworząc sieć firm doradczo-szkoleniowych, których możliwość przetrwania jest uzależniona od dotacji na prowadzenie dalszej działalności szkoleniowej. Autor ten jest zdania, iż w dobie kryzysu Unii Europejskiej polityka w zakresie międzynarodowego rozwoju zasobów ludzkich, z którą powiązane jest funkcjonowanie EFS, powinna być zrewidowana i przeformułowana [Tome 2012, s. 191].

Z kolei z badań przeprowadzonych w Hiszpanii wynika, iż wskaźniki ekonomiczne dotyczące wzrostu, konwergencji i rozwoju byłyby na zdecydowanie niższym poziomie, gdyby nie fundusze europejskie, w tym także Europejski Fundusz Społeczny [Cardenete, Delgado 2013, s. 451].

5. Zakończenie

Studia nad literaturą przedmiotu oraz wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w kraju i za granicą wskazują na rosnące znacznie Europejskiego Funduszu Społecznego jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka ograniczeń, które mogą stanowić przyczynek do dalszych eksploracji:

1. Badania i analizy dostępne w literaturze przedmiotu dotyczące Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce, realizowane głównie przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, które przygotowuje regularne raporty na temat efektów wdrażania Programu Kapitał Ludzki, mają w głównej mierze charakter deskrypcyjny, brakuje w nich perspektywy eksplikatywnej i predykcyjnej.

⁶ W latach 2007-2013 całość interwencji EFS w Portugalii objął program QREN – O Quadro de Referência Estratégica Nacional (Portugalski Potencjał Ludzki). Więcej na ten temat na www.qren.pl.

2. Zdecydowanie mało uwagi poświęca się problematyce efektywności wydatkowania pieniędzy unijnych na rozwój zasobów ludzkich. Istotne jest określenie warunków sprzyjających zwiększeniu efektywności wydatkowania funduszy unijnych w organizacjach.

3. W badaniach należałoby uwzględnić perspektywę mikroekonomiczną, tj. organizacji. Ewaluacja oddziaływania funduszy Unii Europejskiej na spójność społeczną w literaturze przedmiotu ujmowana jest głównie w kategoriach makroekonomicznych oraz stochastycznego modelu równowagi ogólnej; brakuje podejścia jakościowego i perspektyw w mikroskali.

4. Rozwój zasobów ludzkich w organizacjach w ramach EFS należy ujmować systemowo. Większość studiów literaturowych i badań nie pokazuje systemowego podejścia, jakie powinno istnieć pomiędzy polityką szkoleniową, rozwojem kadr a zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz całą strategią personalną organizacji.

5. Warto przeprowadzić również badania porównawcze w kilku krajach Unii Europejskiej, by móc ocenić obszary wydatkowania EFS i osiągnięte wskaźniki.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2011.
- Auleytner J., *Polityka społeczna – teoria a praktyka*, Warszawa 1997.
- Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki III edycji badań BKL z 2012 roku*, 2013, PARP, Warszawa 2013.
- Cardenete M., Delgado M., *Analysis of the Impact of the European Funds in Andalusia in 2007-2013 Using a General Equilibrium Model*, "Modern Economy" 2013, nr 4.
- Efekty wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 w 2013 roku*, <http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/>.
- European Social Fund: Regulations*, European Commission, Luxembourg 2011, <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId%433&langId%4en>.
- Górniak J., *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*, Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku, PARP, Warszawa 2012.
- Grewiński M., *Europejski Fundusz Społeczny jako instrument integracji społecznej Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2001.
- Grewiński M., *Przygotowania Polski do absorpcji funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, Instytut Europejski, Warszawa 2003.
- Haromszki Ł., *Dobre wzorce zarządzania projektami finansowanymi ze środków unijnych jako przykład przywództwa organizacyjnego*, [w:] *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 11, cz. II., red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kożuch B., Plawgo B., *Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 1, *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 248, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.

- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
- Kubisz M., *Europejski Fundusz Społeczny – szansa i wyzwania dla Polski*, MPiPS, Warszawa 2001.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013.
- Listwan T., *Doskonalenie menedżerów organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1998.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
- Ocena efektywności form wsparcia oferowanego w ramach komponentu regionalnego PO KL*, <http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/>.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, <http://www.efs.gov.pl>.
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja i Rozwój 2014–2020 PO WER 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, wersja z dnia 8.01.2014, http://www.mir.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Documents/PO_WER_08012014.pdf.
- Rozporządzenie 1784/1999/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 lipca 1999 r., Dz.Urz. Serii L, nr 213.
- Rozporządzenie nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z 5 lipca 2006, Dz.Urz. L 210 z 31.7.2006 r.
- Rybak M., *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, red. M. Rybak, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2000.
- Sobotka K., *Zasady korzystania z funduszy europejskich na rzecz rozwoju zasobów ludzkich*, Instytut Europejski, Łódź 2001.
- Strategia rozwoju kapitału ludzkiego SRKL*, Warszawa, kwiecień 2011, <http://zds.kprm.gov.pl/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego>.
- Suchodolski A., *Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 248, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- Suchodolski A., *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012.
- Tome E., *An evaluation of the European Social Fund*, ISEG, UTL, Lisbon 2001.
- Tome E., *European Social Fund in Portugal: a complex question for human resource development*, “European Journal of Training and Development” 2012, vol. 36, nr 2/3.
- Tome E., *The European Social Fund: a very specific instrument of HRD policy*, “European Journal of Training and Development” 2013, vol. 37, nr 4.
- Tracz-Krupa K., *Możliwości wnioskowania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w celu podniesienia kwalifikacji kierowniczych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 115, Wyd. UE, Wrocław 2010.
- Treaty Establishing the European Economic Community*, European Commission, Brussels 1958, <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index>.
- Zarębski M., *Rola Europejskiego Funduszu Społecznego w rozwoju zasobów ludzkich*, Universitas Nicolai Copernici, zeszyt 397, Toruń 2010.

EUROPEAN SOCIAL FUND AS A TOOL OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Summary: The subject of this article is the main instrument of the European Communities social policy – European Social Fund (ESF) and the main purpose is to show the ESF as a tool of human resource development. At the beginning the title concept used in the paper is explained. Then the historical description and the main areas of support for the European Social Fund are presented. In the further part the empirical studies are revised on the European Social Fund as a tool of human resource development in Poland and selected countries of the European Union. The last part indicates the limitations of the existing research and lists the possible directions of further exploration. Considerations of Polish and foreign literature studies were used from the field of the European Social Fund and the development of human resources as well as empirical studies in the section concerning the ESF, as a tool of human resource development, the results of which were published by the Ministry of Regional Development and the Polish Agency for Enterprise Development and in foreign periodicals.

Keywords: European Union, European Social Fund, human resource development.