

Katarzyna Tracz-Krupa

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.tracz@ue.wroc.pl

**ROZWÓJ PRACOWNIKÓW
W PRZEDSIĘBIORSTWACH MŚP
W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU
SPOŁECZNEGO (EFS) W POLSCE –
WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

**EMPLOYEE DEVELOPMENT IN SMALL
AND MEDIUM ENTERPRISES (SME) WITHIN
THE EUROPEAN SOCIAL FUND (ESF) IN POLAND –
PRELIMINARY RESEARCH FINDINGS**

DOI: 10.15611/pn.2017.465.16

JEL Classification: M12, M50, M53

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnych badań empirycznych dotyczących rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach MSP w oparciu o środki unijne z EFS w Polsce w perspektywie 2007-2013. Badania zrealizowano w 50 MSP w I kwartale 2016 r. w województwach dolnośląskim i opolskim, wykorzystując metodę CATI. Wnioski z badań dotyczą: motywów wnioskowania o dofinansowanie unijne, z których wynika, iż przedsiębiorstwa chciały realizować projekty z EFS ze względu na możliwość podniesienia kwalifikacji pracowników; rodzajów działań szkoleniowo-rozwojowych, w których dominowały szkolenia komputerowe, językowe oraz interpersonalne, oraz problemów, z jakimi borykali się beneficjenci, a były nimi: zbyt skomplikowane formularze, nadmierna drobiazgowość urzędników, rozliczających projekty oraz opóźnienia w płatnościach transz unijnych.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, sektor MŚP, Europejski Fundusz Społeczny, Polska.

Summary: The goal of the article is to present initial empirical studies concerning employee development in SMEs on the basis of the European Social Fund (ESF) in Poland in the perspective 2007-2013. The empirical studies were carried out in 50 SMEs in Opole and Lower Silesia voivodeships in 2016, using CATI method. The final research conclusions relate to: the reasons for applying for EU projects, where most companies declared they wanted to improve the qualifications of employees; types of training and development activities, which were mainly: computer training, foreign language and interpersonal skills ones; and problems that beneficiaries of EU projects had. These were: too complicated application forms, excessive meticulousness of clerks and delays in payments during the implementation of the project.

Keywords: employee development, SMEs sector, European Social Fund (ESF), Poland.

1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest rozwój pracowników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, wynikający z otrzymanej dotacji z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013. Zainteresowanie tą problematyką wynika przede wszystkim z braku badań empirycznych dotyczących przedsiębiorstw, które skorzystały z dotacji z EFS na podniesienie kwalifikacji pracowników. Polska z EFS w drugiej perspektywie unijnej, tj. w latach 2007-2013, otrzymała kwotę 11 429 mld euro, stając się tym samym największym beneficjentem środków unijnych ze wszystkich nowych krajów członkowskich [Tracz-Krupa 2016, s. 291]. Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim pod nazwą *Bilans Kapitału Ludzkiego* wynika, iż co siódmy przedsiębiorca w Polsce skorzystał z możliwości dofinansowania rozwoju pracowników z Europejskiego Funduszu Społecznego [PARP 2013, s. 18]. Z analiz ministerialnych wynika, iż do końca 2014 r. wsparcie w projektach szkoleniowo-rozwojowych oraz w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstw otrzymało blisko 355,5 tys. firm [Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju 2016, s. 4]. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka ograniczeń, które mogą stanowić przyczynę do eksploracji autorki. Po pierwsze, badania i analizy dostępne w literaturze przedmiotu dotyczące Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce, realizowane głównie przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, które przygotowuje regularne raporty na temat *Efektów wdrażania Programu Kapitał Ludzki*, mają w głównej mierze charakter deskrypcyjny, brakuje w nich perspektywy eksplikatywnej i predykcyjnej. Po drugie, zdecydowanie mało uwagi poświęca się problematyce efektywności wydatkowania pieniędzy unijnych na rozwój pracowników. Po trzecie, w badaniach brakuje perspektywy mikroekonomicznej, 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 perspektywy mikro [Tracz-Krupa 2014, s. 450-451].

W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wstępnych badań empirycznych dotyczących motywów wnioskowania przez przedsiębiorstwa MŚP o środki unijne z EFS, rodzajów działań szkoleniowo-rozwojowych, problemów, z jakimi borykali się beneficjenci, a także planów względem perspektywy unijnej 2014-2020.

Realizacji tak sformułowanego celu podporządkowana została struktura niniejszego artykułu. Na początku przedstawiono zakres znaczeniowy podstawowych pojęć zastosowanych w artykule. W dalszej części dokonano przeglądu istniejących badań empirycznych z zakresu rozwoju pracowników w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano metodę oraz wyniki badań własnych. W podsumowaniu zawarto końcowe konkluzje z badań oraz rekomendacje do dalszych eksploracji.

2. Definicja i znaczenie rozwoju pracowników, sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz EFS

Dla klarowności rozważań podejmowanych w niniejszym artykule konieczne jest wyjaśnienie kluczowych pojęć, takich jak: rozwój pracowników, sektor małych i średnich przedsiębiorstw oraz Europejski Fundusz Społeczny. Odnosząc się do pierwszego z wymienionych terminów, warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji, które mają więcej cech wspólnych niż różnicujących. Ponieważ celem artykułu nie jest poodejmowanie dyskusji w tym zakresie, to zostanie jedynie zaprezentowana definicja, jaką za T. Listwanem przyjęto w niniejszej pracy. Zatem w niniejszym artykule przyjmuje się, że rozwój pracowników to działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [Listwan 1995, s. 72]. Zgodnie z cyklem działania zorganizowanego obejmuje on 3 fazy:

- preparacji, obejmującej określenie celów i planu rozwoju pracownika;
- realizacji, określającej działania związane z realizowaniem rozwoju pracownika, takie jak: szkolenia, przemieszczenia pracowników oraz samorealizację w miejscu pracy;
- kontroli, zakładającą monitorowanie postępów w rozwoju oraz korektę planów i działań rozwojowych.

Dynamika i kierunek rozwoju pracowników są determinowane z jednej strony celami przedsiębiorstwa, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami pracowników [Suchodolski 2010, s. 211-212].

Kolejnym pojęciem będącym przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Kryteria klasyfikacji firm małych i średnich są zróżnicowane w różnych krajach, przy czym najczęstsze wyróżniki to wielkość zatrudnienia oraz obrotów. W Polsce zostały one zdefiniowane w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z 2 lipca 2004], dla której podstawą były wytyczne Komisji Europejskiej z 6 marca 2003 r.

Uwarunkowania rozwoju pracowników sektorze małych i średnich (MŚP) przedsiębiorstw na podstawie badań empirycznych zostaną przedstawione w dalszej części artykułu. Natomiast dla celów poglądowych rekomendowana jest książka Urbana Pauliego, w której dokonuje szerokiej charakterystyki czynników wpływających na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw oraz wpływu profesjonalizacji szkoleń na ich rozwój [zob. Pauli 2014, s. 67-122, 151-194].

Ostatnim pojęciem, będącym przedmiotem zainteresowania autorki jest Europejski Fundusz Społeczny (ESF). Jest on pierwszym i podstawowym funduszem strukturalnym Unii Europejskiej, który został utworzony w roku 1957¹. Został on ustanowiony, by zwiększyć szanse uzyskania pracy na terenie Unii Europejskiej po-

¹ Został powołany w oparciu o art. 123 Traktatu Rzymskiego, przy czym odpowiednie akty wykonawcze weszły w życie w 1960 r.

przez promowanie zatrudnienia i zwiększenie mobilności pracowników [Tracz-Krupa 2014, s. 68].

Polska weszła do struktur Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. Z chwilą akcesji stała się także odbiorcą pomocy finansowej, świadczonej w ramach polityki strukturalnej Unii Europejskiej przy wykorzystaniu funduszy unijnych. Badania dotyczące wykorzystania środków unijnych w Polsce zostaną omówione w dalszej części niniejszego artykułu [Tracz-Krupa 2016, s. 292].

3. Problematyka rozwoju pracowników w MŚP w świetle badań empirycznych

Badanie empiryczne dotyczące rozwoju pracowników odnajdujemy głównie w naukach o zarządzaniu. Jednakże ze względu na interdyscyplinarny charakter kwestie te znajdują się w polu zainteresowania także innych dyscyplin naukowych, w tym m.in. ekonomii, pedagogiki, psychologii czy socjologii [Chalofsky 2007, za: Poczowski 2013, s. 4]. W literaturze przedmiotu opisano szereg badań dotyczących rozwoju pracowników, które można podzielić ze względu na następujące kryteria:

- 1) wielkość organizacji;
- 2) rodzaj organizacji, tj. publiczne i prywatne
- 3) kontekst narodowy [Tracz-Krupa 2015, s. 1096].

Uwaga autorki zostanie skoncentrowana na pierwszym kryterium różnicującym badania, jakim jest wielkość organizacji. Rozłącznie traktowane są bowiem badania w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz dużych organizacji.

W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, iż MŚP mają swoją specyfikę i działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w obszarze rozwoju, różnią się od tych podejmowanych przez duże organizacje [Tracz-Krupa 2015, s. 1096-1097]. Badania Hilla i Stewarta [1999, s. 107] dowodzą, iż małe i średnie organizacje cechuje krótkoterminowa perspektywa i spontaniczność w realizacji polityki rozwoju zasobów ludzkich. Nieformalność i elastyczność działań rozwojowych w sektorze MŚP została szeroko scharakteryzowana w badaniach Gibba [1997], Storeya [1994] i Chastona [1997]. Inni badacze, np. Lane [1994] czy Westhead i Storey [1997], dowodzą, iż szkolenia nie występują w małych organizacjach. Hill i Stewart są zdania, iż szkolenia służą rozwiązaniu określonych problemów w organizacji, a nie podnoszeniu kwalifikacji pracowników [1999, s. 109]. Obszerne badania porównawcze Browna, Murphiego i Wade'ego [2006, s. 425], dotyczące *e-learningu* w organizacjach dowodzą, iż duże przedsiębiorstwa korzystają z tej formy kształcenia w 67%, a małe i średnie jedynie w 20%.

Z badań w polskich organizacjach sektora MŚP, służących diagnozie poziomu profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi, wynika, iż jedynie 37% podmiotów prowadzi analizę potrzeb szkoleniowych, 31% firm prowadzi szkolenia w sposób cykliczny, a jedynie 30% przeprowadza badanie efektywności szkoleń [Pocz-

towski, Pauli 2013, s. 17-19]. Bardziej optymistycznie przedstawiają się rezultaty badania rynku pracy w Polsce pod nazwą *Bilans Kapitału Ludzkiego*, które od roku 2010 realizuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim. Z badań wynika, iż aż 85% małych przedsiębiorstw w 2010 r. oddelegowało swoich pracowników na szkolenia, natomiast w mikroprzedsiębiorstwach wskaźnik wyniósł 77%. Łącznie w sektorze MŚP wskaźnik ten osiągnął blisko 90% [Żukowska 2012, s. 307].

Na podstawie literatury i licznych badań wyróżniono następujące determinanty działań MŚP w obszarze rozwoju: nieformalność, krótkoterminową perspektywę, nastawienie na rozwiązywanie bieżących problemów, ukierunkowanie na rozwój specyficznych umiejętności i wiedzy organizacyjnej oraz brak profesjonalnej organizacji szkoleń [Trochimiuk 2013, s. 127].

4. Rozwój pracowników w MŚP w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – metodyka badań własnych oraz prezentacja wyników badań empirycznych

Autorka podjęła się próby realizacji badań o charakterze pilotażowym na grupie 50 przedsiębiorstw z sektora MŚP. Celem badania było poznanie motywów wnioskowania o środki unijne z EFS w okresie 2007-2013, rodzajów działań szkoleniowo-rozwojowych, problemów, z jakimi borykali się beneficjenci, a także planów względem nowej perspektywy unijnej 2014-2020. Badania zostały przeprowadzone metodą CATI (*computer assisted telephone interview*) na grupie 50 MSP z województw dolnośląskiego i opolskiego, z czego 40% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 34% małe firmy oraz 26% średnie podmioty.

Z badań wynika, iż głównym powodem wnioskowania o środki z EFS była możliwość podniesienia kwalifikacji pracowników (84% wskazań). Kolejno 42% respondentów wskazało na możliwość obniżenia kosztów operacyjnych oraz 40% na możliwość wzrostu konkurencyjności firmy poprzez oferowanie wyższej jakości usług. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

W badaniu uzyskano także dane dotyczące trudności w ubieganiu się o środki unijne, zarówno na poziomie planowania, jak i realizacji oraz kontroli projektu przez przedsiębiorstwa. 34% respondentów odpowiedziało, iż nie napotkało na żadne trudności, 32% wskazało na zbyt skomplikowane formularze. Innymi trudnościami na etapie planowania były: zbyt czasochłonna procedura (26% wskazań), niedostateczne kwalifikacje i wiedza urzędników oraz wysokie opłaty firm doradczych, pomagających w przygotowaniu wniosku o dofinansowanie (po 16% wskazań)

Pierwszym etapem prawidłowo realizowanej procedury szkoleniowo-rozwojowej jest identyfikacja potrzeb szkoleniowych. W zbadanych projektach z EFS 38% przełożonych wnioskowało o szkolenia dla pracowników, 36% pracowników wska-

zało na szkolenia, którymi byliby zainteresowani, w 32% przypadków zostały one zbadane jednorazowo na użytek planowanego projektu unijnego. Jedynie w 18% wynikały one z planu rozwoju zawodowego, a jeszcze mniej, bo w 12%, wynikały one z ocen okresowych.

Projekty, które były przedmiotem badania, w 84% były skierowane do wszystkich pracowników, w 28% do kierowników i kadry zarządzającej oraz w 20% do specjalistów. Zgromadzone dane pokazują, iż w projektach z EFS dominowały szkolenia komputerowe (58% wskazań), następnie językowe (46%), interpersonalne (44%) oraz finansowe (22%). 54% respondentów wskazało na kategorię inne, gdzie wymieniano szkolenia: menedżerskie, prawne, specjalistyczne oraz branżowe.

Na etapie realizacji projektów EFS 52% respondentów wskazało, iż nie miało problemów z rozliczaniem wniosku unijnego. 28% beneficjentów oświadczyło, iż była to nadmierna drobiazgowość urzędników; 16% przedsiębiorstw miało problemy z rekrutacją i selekcją grupy docelowej, a 12% wskazało, że projekt został opóźniony w czasie ze względu na przedłużającą się ocenę wniosków oraz ostateczne podpisanie umowy. Ponadto respondenci odpowiadali, iż obniżoną im wartość poszczególnych pozycji w budżecie, co utrudniło realizację projektu, brakowało komunikacji pomiędzy instytucjami rozliczającymi wnioski unijne na poziomie regionalnym i centralnym czy opóźniono w efekcie płatności ze strony tychże instytucji.

Podczas wywiadów pozyskano także informację na temat badania efektywności działań szkoleniowych według D. Kirckpatricka. 72% respondentów wskazało, iż zbadano poziom reakcji, czyli jak uczestnicy zareagowali na szkolenia. Może to wynikać z obowiązku, jakie na przedsiębiorstwo realizujące projekt z EFS nakładają przepisy umowy o dofinansowanie, zakładające konieczność ankietowania uczestników szkoleń. Tylko 56% przedsiębiorstw zbadało efekty szkolenia na poziomie uczenia się, sprawdzono wiedzę z danego obszaru. Jedynie 36% przedsiębiorstw zbadało poziom zachowań, czyli sprawdzono, czy zaobserwowano zmiany w postawach ludzkich. Żaden z respondentów nie odniósł się do czwartego z poziomów efektywności szkoleń, czyli badania efektów.

Zgromadzone dane pokazują, że z jednej strony przedsiębiorstwa nie badały – w sposób systemowy – efektywności podjętych działań szkoleniowo-rozwojowych, z drugiej strony zdecydowana większość, bo aż 90% respondentów, uznała, iż podniesiono kwalifikacje pracowników. 62% beneficjentów uważa, iż podniesiono także konkurencyjność przedsiębiorstwa, a 56%, iż zwiększono poziom motywacji i zaangażowania pracowników. Ponadto 36% badanych twierdziło, iż zbudowano wizerunek dobrego pracodawcy, a 32%, iż odniesiono korzyści finansowe. Wynika z tego, iż pomimo braku rzetelnej oceny efektywności i skuteczności podjętych działań szkoleniowych przedsiębiorstwa dokonały wysokiej autooceny realizowanych wniosków od strony ich zawartości merytorycznej i przydatności uzyskanych kwalifikacji w miejscu pracy.

Respondenci zostali także zapytani, czy projekt zostałby zrealizowany bez dofinansowania unijnego. 38% pytanych udzieliło odpowiedzi negatywnej, 34% dekla-

rowało, że byłoby to w mniejszym zakresie, a 24% nie było w stanie udzielić odpowiedzi. Dane te w zestawieniu z pytaniem o ocenę kondycji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa mogą zaskakiwać, gdyż 84% przedsiębiorstw deklaroowało, iż jest ona dobra lub bardzo dobra. Na tej podstawie można wnioskować, iż przedsiębiorstwa te priorytetowo nie traktują inwestycji w kapitał ludzki, gdyż w większości przypadków te działania nie zostałyby podjęte. Jednakże mają wiedzę, jak istotna dla funkcjonowania firm oraz możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej jest zarządzanie zasobami ludzkimi, w szczególności inwestowanie w rozwój pracowników, gdyż są w grupie przedsiębiorstw, które sięgnęły po środki unijne na dofinansowanie działań szkoleniowo-rozwojowych.

W badaniach respondentom zadano również pytanie dotyczące planów względem kolejnej perspektywy unijnej 2014-2020. Zdecydowana większość, bo aż 72%, jest zainteresowana dalszym aplikowaniem o fundusze unijne, 24% nie było jeszcze zdecydowane. Na tej podstawie można wnioskować, że pomimo trudności przy wypełnianiu wniosku o dofinansowanie oraz jego rozliczeniu korzyści wynikające ze zrealizowanego grantu są wyższe niż poniesione koszty o różnym charakterze.

5. Zakończenie i wnioski

Rezultaty fragmentarycznych badań przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw MSP w Polsce pozwalają na wysnucie następujących wniosków:

1. Najważniejszym powodem, dla których przedsiębiorstwa chciały realizować projekty z EFS, było podniesienie kwalifikacji pracowników.

2. Potrzeby szkoleniowe zazwyczaj zgłaszali przełożeni lub sami pracownicy sygnalizowali, z czego chcieliby odbyć szkolenie.

3. W badanych przedsiębiorstwach w większości przypadków projekt kierowany był do wszystkich pracowników.

4. W projektach z EFS dominowały szkolenia komputerowe, językowe oraz interpersonalne.

5. Efektywność działań szkoleniowych i rozwojowych zbadano na poziomie reakcji i częściowo na poziomie wiedzy i zachowań.

6. Najczęściej wskazywanym efektem uczestnictwa w projekcie było podniesienie kwalifikacji pracowników.

7. Najwięcej trudności podczas ubiegania się o środki unijne sprawiały zbyt skomplikowane formularze.

8. Jeżeli pojawiały się trudności w trakcie realizacji projektu, to były one związane z nadmierną drobiazgowością urzędników oraz z opóźnieniami w płatnościach.

9. Zdecydowana większość przedsiębiorstw ponownie będzie ubiegać się o dofinansowanie z EFS.

Reasumując, warto zamarkować kilka uwag o charakterze bardziej ogólnym. Po pierwsze, nadal istnieje zbyt skomplikowany system aplikowania o projekty unijne. Po drugie, w wielu regionach Polski mają miejsce wielotygodniowe, a nawet wielo-

miesięczne opóźnienia w sprawdzaniu wniosków o płatność i w wypłacie kolejnych transz, co zagraża realizacji wielu projektów. I po trzecie, kadry instytucji rozliczających projekty z EFS cechuje technokratyzm, ważniejsze są względy formalne niż planowane rezultaty realizacji projektu [Tracz-Krupa 2016, s. 305], co dla wielu podmiotów, zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego, działa demotywująco i ostatecznie nie skłania do decyzji o aplikowaniu o środki unijne z EFS.

Na koniec warto zauważyć, iż pomimo wskazanych trudności problematyka wykorzystania środków EFS na rozwój kadr wzbudza coraz większe zainteresowanie. Należy wręcz przyjąć, że będzie ono wzrastało, szczególnie w kontekście jeszcze wyższej kwoty przyznanej Polsce z EFS na realizację działań w perspektywie 2014-2020. Za niezbędne należy zatem uznać dalsze prowadzenie eksploracji teoretycznej i empirycznej w tym obszarze, co umożliwi nie tylko wzbogacenie wiedzy naukowej i zrationalizowanie metodyki badań, ale też formułowanie użytecznych rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

Literatura

- Brown L., Murphy E., Wade V., 2006, *Corporate eLearning: Human Resource Development Implications for Large and Small Organizations*, Human Resource Development International, nr 3, s. 415-427.
- Chalofsky N., 2007, *The seminal foundation of the Discipline of HRD: People, Learning and Organisations*, Human Resources Quarterly, vol. 19, nr 3, s. 431-442.
- Chaston I., 1997, *Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure*, European Journal of Marketing, nr 31 (11/12), s. 814-831.
- Gibb A., 1997, *Small firms training and competitiveness: building upon the small business as a learning organization*, International Small Business Journal, nr 15(3), s. 13-29.
- Hill R., Stewart J., 1999, *Human resource development in small organizations*, Human Resource Development International, nr 2(2), s. 103-123.
- Lane A.D., 1994, *Issues in People Management*, nr 8, *People Management in Small and Medium Enterprises*, IPD, London.
- Listwan T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław.
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2016, *Sprawozdanie z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 za I półrocze 2015 roku*, https://www.efs.2007-2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/poziom/Documents/Sprawozdanie_POKL_I_polrocze_2015.pdf (1.04.2016).
- Pauli U., 2014, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Pocztowski A., Pauli U., 2013, *Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 9-22.
- PARP, 2013, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki III edycji badań BKL z 2012 roku*, Warszawa.
- Sheehan M., Pocztowski A., 2013, *Od redakcji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 7-11.
- Storey D.J., 1994, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Suchodolski A., 2010, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrą*, C.H. Beck, Warszawa.

- Tracz-Krupa K., 2014, *Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 349: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody i narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. M. Stor, T. Listwan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 442-453.
- Tracz-Krupa K., 2015, *Rozwój zasobów ludzkich – przegląd wybranych badań empirycznych w literaturze przedmiotu*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 1094-1106.
- Tracz-Krupa K., 2016, *Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429, pt. *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. M. Stor, T. Listwan, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 290-306.
- Trochimiuk R., 2013, *Rozwój zawodowy pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 127-138.
- Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U., nr 173, poz. 1807.
- Westhead P., Storey D., 1997, *Training Provision and the Development of Small and Medium-size Enterprises*, DfEE Publications Research Report, nr 26.
- Zarębski M., 2010, *Rola Europejskiego Funduszu Społecznego w rozwoju zasobów ludzkich*, Acta Universitatis Nicolii Copernici, z. 397, Toruń.
- Żukowska J., 2012, *Wpływ szkoleń pracowników na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, [w:] Weresa M.A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2012. Edukacja jako czynnik konkurencyjności*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.