

Iwona KUKULAK-DOLATA¹

OCENA KAPITAŁU LUDZKIEGO SEKTORA MIKROPRZEDSIĘ- BIORSTW – PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

Streszczenie

Artykuł zawiera prezentację wyników badania na temat oceny jakości kapitału ludzkiego zaangażowanego w sektorze mikroprzedsiębiorstw. Oceny dokonano z perspektywy pracodawców i przeprowadzono ją w kontekście: wiedzy, umiejętności, doświadczenia zawodowego. Wymienione elementy kapitału ludzkiego analizowano w przekroju zawodów (opisanych trzema kodami cyfrowymi) osób pracujących w mikroprzedsiębiorstwach. Z przeprowadzonych analiz wynika, że pracodawcy pozytywnie oceniają zaangażowany kapitał ludzki, a występujące w nim luki mają charakter sporadyczny i dotyczą umiejętności praktycznych. Zjawisko to najczęściej ma miejsce w takich zawodach, jak: pracownik sprzedaży w sklepach, kucharz, kelner i barman. Artykuł przygotowano na podstawie wyników badań, które przeprowadził zespół Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w 2012 roku w ramach realizacji projektu na temat: „Analiza procesów zachodzących na polskim rynku pracy i w obszarze integracji społecznej w kontekście prowadzonej polityki gospodarczej”. Wymieniony projekt był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, mikroprzedsiębiorstwa, luki w kompetencjach, kwalifikacje, umiejętności

ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL IN MICROENTERPRISE SECTOR: EMPLOYERS' PERSPECTIVE

Summary

The paper contains a presentation of the results of a research study on the assessment of the quality of human capital in microenterprises. The assessment was made from the perspective of employers – it regarded knowledge, skills, and professional experience. These elements of human capital were analyzed for particular occupations (identified by means of a three-digit code) of those employed in microenterprises. The research study shows that employers give a positive assessment of the stock of human capital in their enterprises. The existing gaps are sporadic and concern practical skills. They usually occur in such occupations as sales persons, cooks, waiters and bartenders. The analysis included 1,000 companies employing from 0 to 9 persons. The research study was carried out by the Institute of Labour and Social Studies in 2012 within the project "Analysis of the processes on the Polish labour market and in the area of social inclusion in the context of economic policy". The project was co-financed by the European Union under the European Social Fund.

Key words: human capital, microenterprise sector, knowledge, skills, professional experience

¹ dr Iwona Kukulak-Dolata – Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki; e-mail: doiwona@uni.lodz.pl.

1. Wstęp

Zasięg i tempo przemian, z jakimi mamy do czynienia w okresie ostatnich dwudziestu kilku lat w Polsce, wywołują różne skutki w poszczególnych segmentach gospodarki, jak i na poziomie jednostek je tworzących. Jednym z nich jest konieczność dostosowania się podmiotów gospodarczych do zmian wywołanych procesami globalizacji czy postępu technicznego. Przedsiębiorstwa, aspirujące do sukcesu rynkowego i rozwoju, zmuszone są do odpowiedniego gospodarowania kapitałem, którym dysponują. Kapitał ten tworzą różnego rodzaju zasoby, takie jak: maszyny, urządzenia, ziemia, środki finansowe, ludzie. W ramach zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami szczególny nacisk kładzie się na jeden z wymienionych elementów kapitału, który określa się mianem kapitału ludzkiego.

Kapitał ludzki jest różnie określany w literaturze przedmiotu, jego definicje zmieniają się wraz z kontekstem kulturowym, panującą modą, praktykami językowymi i paradygmatami [Król, Ludwiczynski, 2007, s. 111; Juchnowicz, 2007, s. 18; Domański, 1998, s. 67]. W wielu definicjach podkreśla się, że kapitał ludzki to: zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii wirtualnej zawartej w człowieku. Jest on zasobem, którego nosicielem jest człowiek. Przynosi wymierne korzyści zarówno osobom, w których tkwi (np. dzięki możliwości wykonywania pracy – funkcja dochodowa, społeczna), jak i angażującym go firmom (wykorzystanie pracowników do realizacji misji firmy). Pracownicy, będący nosicielami kapitału ludzkiego, są główną siłą każdego typu przedsiębiorstwa bądź instytucji, ponieważ w sposób indywidualny i zbiorowy przyczyniają się do realizacji ich strategii oraz celów.

Problematyka niniejszego opracowania odnosi się do kluczowej kwestii oceny kapitału ludzkiego w kontekście: wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego jego nosicieli, czyli osób zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach. Jest ona przedstawiona z perspektywy pracodawców na podstawie wyników badań, które przeprowadził zespół Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w 2012 roku (czerwiec – lipiec)², a te rozlegle zaprezentowane w raporcie: „Synteza wyników badania mikropodmiotów w Polsce” [Kukulak-Dolata, Sobocka-Szczapa, 2013]. Potencjał kadrowy mikrofirm jest analizowany w przekroju średnich grup zawodów (opisanych kodami trzycyfrowymi), zgodnie z obowiązującą Klasyfikacją Zawodów i Specjalności. Jego analiza pozwoliła poznać luki w zaangażowanym kapitale ludzkim, które powodują, że w niektórych mikroprzedsiębiorstwach nie można osiągnąć docelowej struktury zatrudnienia. W wyniku podjętej eksploracji, zidentyfikowano także działania, jakie są podejmowane przez właścicieli mikrofirm w celu ich eliminacji. Rozpoznane deficyty przedstawiono w świetle umiejętności przyporządkowanych do poszczególnych zawodów.

² Badanie przeprowadzono w ramach projektu: „Analiza procesów zachodzących na polskim rynku pracy i w obszarze integracji społecznej w kontekście prowadzonej polityki gospodarczej”, który był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badaniem objęto 1 000 mikroprzedsiębiorstw, czyli przedmiotem obserwacji były podmioty, w których liczba zatrudnionych wynosiła od 0 do 9 osób. W każdym podmiocie został przeprowadzony jeden wywiad kwestionariuszowy z pracodawcą lub osobą przez niego wskazaną, posiadającą wiedzę na temat polityki kadrowej prowadzonej w firmie. Liczbę podmiotów objętych badaniem dobrano zgodnie z regułami statystyki, a dobór przeprowadzono według schematu warstwowego. Przyjęto, że w losowaniu zostaną zastosowane dwie warstwy:

1. Lokalizacji podmiotu według województw;
2. Rodzaju prowadzonej działalności, zgodnie z PKD 2007, w podziale na:
 - a) rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (sekcja A);
 - b) przemysł i budownictwo (sekcje: B-F);
 - c) handel; naprawa pojazdów samochodowych; transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja (sekcje: G-J);
 - d) działalność finansowa i ubezpieczeniowa; obsługa rynku nieruchomości (sekcje: K-L);
 - e) pozostałe usługi (sekcje: M-U).

Średni wiek istnienia na rynku badanych podmiotów gospodarczych wyniósł 15 lat. Najstarsza firma powstała w 1895 roku i działa na rynku nieprzerwanie od 117 lat, najmłodsze rozpoczęły swoją działalność w 2012 roku. Większość badanych podmiotów (84%), to firmy, które założono po 1990 roku. Najwięcej ich powstało w latach 1990-2004 (50,3%), a więc w okresie transformacji systemu gospodarczego. Po 2009 roku założono ponad 13% badanych firm.

W obserwowanej zbiorowości dominowały firmy (66,2%), które zajmowały się obsługą lokalnego rynku. Zjawisko to na ogół jest pochodną skali prowadzonej działalności, którą determinują możliwości: organizacyjne, kadrowe i finansowe [Kukulak-Dolata, Sobocka-Szczapa, 2012; *Podkarpackie Obserwatorium...*, 2010]. Właściciele analizowanej grupy firm na ogół dostosowują się do istniejących uwarunkowań i starają się wypełnić zidentyfikowaną niszę [*Obraz mikroprzedsiębiorcy...*, 2011, s. 95]. Znacznie rzadziej obserwowane firmy kierowały swoje produkty na regionalny rynek (18%). Niewielki również ich odsetek obsługiwał międzynarodowy segment rynku (3,2%), co świadczy o inercyjnej postawie wobec internacjonalizacji³. Na podstawie tych danych można stwierdzić, że im większa jest odległość od siedziby firmy, tym mniejszy zasięg oddziaływania mikrofirm.

Analizując zaś profil działalności firm, można zauważyć, że w badanej zbiorowości występowały przede wszystkim podmioty tworzące trzeci sektor ekonomiczny, czyli usługi (68,7%). Jednak należy podkreślić, iż w grupie tej najliczniej były reprezentowane firmy zaliczane do sekcji: handel, naprawa pojazdów samochodowych, tran-

³ Uzyskane dane o zasięgu działania firmy różnią się od wyników badań zleconych przez PARP, z których wynika, że mikrofirmy cechuje zasięg ponadlokalny – wojewódzki, krajowy i międzynarodowy (60%). Zob.: [*Obraz mikro przedsiębiorcy...*, 2011, s. 95].

sport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja (44,0%). Dla prawie co piątej (19,8%) badanej firmy podstawowym profilem działalności był przemysł i budownictwo. Natomiast najmniejszy udział w obserwowanej populacji miały mikropodmioty prowadzące działalność gospodarczą w rolnictwie, leśnictwie itd. (2,2%). Z powyższej analizy danych struktury branżowej mikrofirm wynika, że symptomatyczna jest dla nich działalność handlowa czy usługowa. Przedstawiona struktura mikrofirm odpowiada strukturze podmiotów funkcjonujących w skali gospodarki narodowej [*Raport o stanie sektora...*, 2011, s. 17].

3. Stan zatrudnienia w mikroprzedsiębiorstwach

W populacji podmiotów objętych eksploracją znaczną część stanowiły firmy jednoosobowe, w których pracował jedynie ich właściciel (361 przypadków – 36% próby). Pozostałe podmioty zatrudniały pracowników, a ich liczebność była zróżnicowana. Najczęściej mikropodmioty tworzyły miejsce pracy dla jednej osoby (24,1%) następnie dwóch (14,3%), o wiele rzadziej dla trzech pracowników (7,9%). Wśród badanych firm tylko 0,9% należały do tych, które zatrudniały dziewięć osób.

Pracujący w mikropodmiotach byli zatrudniani przede wszystkim w pełnym wymiarze czasu pracy (75%). Tylko w jednej czwartej firm odnotowano zatrudnienie na część etatu. Pozostaje w tym miejscu podkreślić, iż w sektorze mikroprzedsiębiorstw zwiększa się zainteresowanie elastycznymi formami zatrudnienia. Na tendencję tę wskazuje analiza porównawcza liczby pracowników zatrudnianych w obu formach między momentem rozpoczęcia działalności a czasem przeprowadzenia wywiadów. Wynika z niej, że liczba osób zatrudnianych w opisywanych podmiotach wzrosła zarówno w przypadku osób zatrudnionych na pełen etat (o 43,6%), jak i osób zaangażowanych na część etatu (o 84,7%). Powyższe zmiany należy ocenić pozytywnie i mogą one dowodzić, że badane podmioty rozwijały swoją działalność, co było następstwem ich stosunkowo dobrej kondycji ekonomicznej [Kukulak-Dolata, Sobocka-Szczapa, 2013, s. 30]. Warto w tym miejscu przypomnieć, iż badanie przeprowadzono w połowie 2012 roku, a więc w czasie, kiedy już w Polsce obserwowano zmniejszoną aktywność gospodarczą w skali makroekonomicznej. Na tej podstawie można wywnioskować, że mikropodmioty potrafią sobie poradzić ze zmieniającą się koniunkturą i są w stanie do niej się dostosować. Wiąże się to z ich elastycznością oznaczającą przemieszczanie się między poszczególnymi segmentami rynku i kierowanie na rynek asortymentu produktów i usług będącego odpowiedzią na zmieniający się popyt [Kukulak-Dolata, Sobocka-Szczapa, 2007, s. 116]. Ponadto, trzeba jeszcze raz zaznaczyć, iż większość badanych firm była związana z sektorem usług spostrzeganym jako ten segment gospodarki, który jest mniej wrażliwy na zmiany koniunktury gospodarczej.

4. Wykształcenie i umiejętności pracowników sektora mikroprzedsiębiorstw

Jakość kapitału ludzkiego jest determinowana poziomem wykształcenia jego nośców. Dlatego w tej części opracowania zwrócono uwagę na wykształcenie osób zatrud-

nionych w mikropodmiotach, które ma przygotować potencjalnych pracowników do pełnienia określonych ról w świecie pracy. W ramach przeprowadzonej analizy przedstawiono opinie pracodawców na temat kompetencji pracowników. Przedmiotem zainteresowania objęto te negatywne, na podstawie których jest możliwe zdefiniowanie luk w przygotowaniu zawodowym zaangażowanego personelu. W ten sposób zdefiniowano niedopasowania w przekroju jakościowego popytu na pracę z jej podażą, w określonym segmencie rynku pracy. Sygnalizowane niedopasowania występują wówczas, kiedy wymagania pracodawców co do poziomu kompetencji pracowników różnią się od poziomu posiadanych przez nich kompetencji. Może to dotyczyć dwóch sytuacji, w pierwszej zasoby kompetencyjne dostępne na rynku pracy są zbyt niskie i drugiej, kiedy kapitał ludzki, funkcjonujący na rynku, cechuje się zbyt wysokim poziomem w porównaniu z potrzebami pracodawców. Obie sytuacje są niekorzystne, bowiem w przypadku gdy poziom kompetencji pracowników jest za niski, wobec tych wymaganych, pracodawcy muszą ponieść dodatkowe koszty, aby doszkolić pracowników w zakresie posiadanych kompetencji lub zatrudnić inne osoby o odpowiednich kompetencjach. W drugiej sytuacji, kiedy kompetencje przewyższają wymagania pracodawców, pracownicy wykonują pracę poniżej swoich możliwości, za co otrzymują niższe wynagrodzenie, a niewykorzystane umiejętności i wiedza ulegają dewaluacji. Ogólnie, bez względu na rodzaj niedopasowania kompetencyjnego, tracą na tym obie strony rynku pracy, tj. pracodawcy i pracownicy, a w skali kraju cała gospodarka. Dlatego ważne jest zdiagnozowanie, jakich kompetencji zjawisko to dotyczy i jak duża jest jego skala.

Wyniki badań ukazały, że sektor mikroprzedsiębiorstw angażował przede wszystkim osoby legitymujące się wykształceniem zawodowym (56,7%), tj. zasadniczym (28,4%) i średnim (28,3%). Niższe zainteresowanie było zgłaszane w stosunku do pracowników mających ukończone studia (20,5%), a jeszcze mniejsze w odniesieniu do tych, którzy nie mają żadnego zawodu, czyli osób posiadających wykształcenie ogólnokształcące i gimnazjalne lub poniżej (6,5%).

Przedstawiona struktura zatrudnionych była zgodna z wymaganiami formalnymi badanych pracodawców. Ponad 96% z nich (tj. 616 z 639 podmiotów zatrudniających co najmniej jednego pracownika) twierdziło, że pracownicy zatrudnieni w ich podmiotach dysponują odpowiednim do potrzeb poziomem wykształcenia. Tylko 10 respondentów miało inne zdanie, twierdząc, że poziom zatrudnionych pracowników jest zbyt wysoki w stosunku do potrzeb firmy (4 wskazania), a kolejnych sześciu sygnalizowało trudności z werbowaniem do pracy osób legitymujących się wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym. Natomiast 13 respondentów nie było w stanie ocenić, czy poziom wykształcenia pracowników jest odpowiedni do ich potrzeb.

Na ogół wysoko oceniano również umiejętności zawodowe zatrudnionych osób. Pozytywne opinie na ich temat przedstawiło ponad 94% badanych i warto w tym miejscu nawiązać do wyników innych eksploracji, które wskazały, że pracodawcy zazwyczaj wysoko wartościowali kwalifikacje zawodowe swoich pracowników [Podkarpackie Obserwatorium..., 2012, s. 106; Sobocka-Szczapa, 2011, s. 191; Kryńska, 2007]. Zjawisko to może być efektem stosowanego procesu rekrutacji w tym sektorze przedsiębiorstw. Jest on na ogół przeprowadzany przez właściciela firmy. Bezpośrednio przeprowadzona

przez niego rozmowa kwalifikacyjna i ocena potencjału kwalifikacyjnego kandydata do pracy sprzyja optymalizacji decyzji w tym obszarze. Warto dodać, iż w takich firmach rekrutacja ma często charakter nieformalny. Osoby przychodzące do firmy to osoby polecane przez: innych pracowników, znajomych, rodzinę. Występuje w tym przypadku zatrudnianie z wykorzystaniem personalnych sieci społecznych przedsiębiorcy. Wyjaśnieniu tego zjawiska służą wyniki badań, jakie przeprowadzono wśród mikroprzedsiębiorstw na terenie województwa wielkopolskiego w latach 2006-2007 [Sławecki, 2011, s. 123]. Wynika z nich, że prawie $\frac{3}{4}$ zawartych transakcji zatrudnienia opierało się na wykorzystaniu osobistych sieci społecznych właścicieli firm. To właśnie osobiste kontakty pracodawców z potencjalnym pracownikiem były narzędziem rekrutacji. Wydaje się zasadne stwierdzenie, że zastosowana metoda w jednym, jak i w drugim przypadku pozwalała dokonać optymalnego doboru kandydata do pracy, nie tylko ze względu jego na potencjał kwalifikacyjny, ale również ze względu na kulturę, jaka panowała w organizacji przyjmującej pracowników.

Analizując opinie na temat oceny umiejętności pracowników mikrofirm, należy dodatkowo podkreślić, że wiele z nich to firmy rodzinne [Sledź, 2010, s. 46]. W zarządzaniu tego typu podmiotami istotną rolę odgrywają emocje i kryteria rodzinne, a nie profesjonalizm, co widoczne jest m.in. w sferze gospodarowania kapitałem ludzkim [Szerzej: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 40]. Dążenie do unikania konfliktów przez krytyczne oceny osób, które z jednej strony są członkami rodziny, a z drugiej pracownikami, mogło mieć wpływ na formułowane odpowiedzi przez respondentów na temat oceny poszczególnych komponentów kapitału ludzkiego.

Wyniki obserwacji dowodzą, że poziom niezadowolenia z zaangażowanego kapitału ludzkiego w przekroju zawodowym był nieco wyższy niż ten jaki zidentyfikowano w przekroju poziomu wykształcenia. Na fakt braku satysfakcji z umiejętności specjalistycznych zatrudnionych pracowników wskazało 29 respondentów (4,5%). Poziom tego zjawiska w przekroju zawodów i strukturę luk w kompetencjach ilustrują dane zawarte w tabeli 1.

Respondenci dostrzegający występowanie luk w kapitale ludzkim, który jest zaangażowany w ich firmach, reprezentowali różne profile działalności gospodarczej. Najczęściej były one identyfikowane w firmach handlowych (42,9%) czy firmach świadczących pozostałe usługi (35%). W pozostałych sektorach gospodarki również sygnalizowano brak kapitału ludzkiego o oczekiwanych przez pracodawców cechach jakościowych, a natężenie deficytu było znacznie mniejsze, np. przemysł i budownictwo (11%). Natomiast przekrój obserwowanych podmiotów, według liczby zatrudnionych, ukazuje wyraźną tendencję do zwiększania częstotliwości, a zarazem różnicowania deficytów w kapitale ludzkim w miarę wzrostu liczby pracujących. Były one głównie identyfikowane przez respondentów będących przedstawicielami firm zatrudniających powyżej 4 osób (98%). W firmach jednoosobowych problem ten był sygnalizowany rzadziej (32%).

TABELA 1.

Umiejętności specjalistyczne, jakich brakuje pracownikom zatrudnionym w mikrofirmach, według grup zawodów (średnie grupy zawodów), (n=29)

Lp.	Zawody, w których stwierdzono luki w umiejętnościach	Umiejętności o charakterze deficytowym	
		Rodzaj umiejętności	Liczba wskazań
1.	Agenci i pośrednicy handlowi	rozmowa z klientem prowadzenie negocjacji	1 1
2.	Analitycy systemowi i programiści	znajomość programowania	1
3.	Architekci, geodeci, projektanci i pokrewni	praktyczne wykorzystanie wiedzy szkolnej	1
4.	Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektrycy	praktyka w zawodzie	1
5.	Kelnerzy i barmani	obsługa klienta odpowiedzialność przygotowanie drinków egzotycznych	3 1 1
6.	Kucharze	przestrzeganie higieny gotowanie ogólne dostrzeganie potrzeb rynku gotowanie typowo polskich potraw zawodowa wiedza szkolna	2 1 1 1 1
7.	Mechanicy maszyn i urządzeń	znajomość elektroniki naprawianie rowerów	1 1
8.	Pozostali pracownicy obsługi biura	obsługa biura obsługa komputera obsługa kasy fiskalnej	1 1 1
9.	Pracownicy sprzedaży w sklepach	asertywność obsługa kasy obsługa Internetu obsługa klienta	1 1 1 2
10.	Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	murowanie tynkowanie	1 1
11.	Robotnicy pomocniczy w: rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie	spostrzegawczość samodyscyplina uczciwość	1 1 1
12.	Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	szycie	1
13.	Specjaliści do spraw finansowych	znajomość przepisów podatkowych stosowanie przepisów prawnych w praktyce obsługa komputera	1 1 1
14.	Specjaliści do spraw rynku nieruchomości	wiedza praktyczna	1

Źródło: [Kukulak-Dolata, Sobocka-Szczapa, 2013].

Obok umiejętności specjalistycznych, na każdym stanowisku są wykorzystywane umiejętności pozazawodowe, które w literaturze są definiowane jako kompetencje ponadzawodowe, czy też o charakterze uniwersalnym. Mogą być one odnoszone do wszystkich osób pracujących w jakimś zawodzie (np. menedżerowie), bez względu na organizację, do której należą, lub mogą być spostrzegane jako ogólne w sensie organizacyjnym i wówczas odnoszą się do wszystkich pracowników lub rodziny stanowisk [Armstrong, 2001, s. 245], których charakter jest podobny i są identyczne dla wielu osób oraz stanowisk przez nich zajmowanych. Najczęściej w sektorze przedsiębiorstw do

tej grupy kompetencji zalicza się: efektywność i skuteczność działania, profesjonalizm, umiejętność sprawnego komunikowania się i wymiany informacji, orientację biznesową polegającą na zdobywaniu zamówień i zarabianiu pieniędzy oraz dążeniu do generowania zysków, koncentrację na kliencie, etyczne postępowanie, elastyczność, zdolność do rozwoju, twórcze myślenie, innowacyjność [Oleksyn, 2006, s. 30]. Opisywany typ umiejętności jest potrzebny w każdej pracy, niezależnie od tego, czy wykonywany zawód wymaga wykształcenia wyższego, czy ukończenia kursu przygotowującego do zawodu. Należy w tym przypadku podkreślić, że ponad 90% respondentów oceniło je pozytywnie. Natomiast ci, którzy dostrzegali luki w zaangażowanym kapitale ludzkim, wyróżnili 17 grup zawodów, do których wykonywania zatrudnionym osobom brakuje określonych umiejętności pozazawodowych. Problem ten najczęściej dotyczył dwóch zawodów, tj.: pracownika sprzedaży w sklepach (6 wskazań – 16,2%) i kucharza (6 wskazań – 16,2%). Warto zauważyć, iż wymienione zawody należą do tych, które w wyniku monitoringu przeprowadzanego przez publiczne służby zatrudnienia są często zaliczane do grupy zawodów nadwyżkowych. Może to dowodzić, iż brak określonych kompetencji powoduje, że osoby w tych zawodach nie mogą utrzymać się na otwartym rynku pracy i po pewnym okresie zatrudnienia zwiększają grupę bezrobotnych. Trzeba dodać, iż wyniki innych badań również diagnozują ten problem⁴. Ponadto, do zawodów, w których brakuje umiejętności ogólnych, zaliczono kelnerów i barmanów (4 wskazania – 10,8%), robotników budowlanych robót stanu surowego i pokrewnych (3 wskazania – 8,2%). W pojedynczych przypadkach tego typu deficyty zdefiniowano jeszcze dla kolejnych grup zawodów: specjalistów do spraw rynku nieruchomości, specjalistów do spraw finansowych, robotników pomocniczych w rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie, robotników leśnych i pokrewnych, monterów, malarzy, pracowników czyszczących konstrukcje budowlane i pokrewnych, kowali, ślusarzy i pokrewnych, kierowców samochodów osobowych, dostawczych i motocykli, fryzjerów, kosmetyczek i pokrewnych. Wyróżnione braki w umiejętnościach ponadzawodowych występowały przede wszystkim w firmach zaliczanych do sektora usług (80%), w tym handlu. Na problemy dotyczące wymienionych luk zwracali uwagę zarówno respondenci reprezentujący podmioty zatrudniające jedną osobę, jak i kliki pracowników.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że można wydorebnąć zawody, do których wykonywania brakuje zatrudnionym w równej mierze kompetencji specjalistycznych, jak i ponadzawodowych. Problem ten dotyczył przede wszystkim: kucharzy, pracowników sprzedaży w sklepach, kelnerów i barmanów.

Do umiejętności ponadzawodowych, negatywnie ocenianych przez właścicieli mikrofirm, najczęściej zaliczano: znajomość języków obcych (18,8%), organizację pracy (15,6%), komunikatywność (12,6%), odporność na stres (12,6%), (tabela 2.). Rzadziej wskazywano na umiejętność pracy w grupie czy rzetelność w realizacji powierzonych zadań. Niektóre z wymienionych deficytów były charakterystyczne dla określonych zawodów, jak np. znajomość języka obcego w przypadku pracy kelnera bądź barmana.

⁴ Należą do nich m.in. międzynarodowe badania na temat: „Niedobór talentów”, przeprowadzone przez agencję doradztwa personalnego ManpowerGroup. Zob.: [Jak pokonać..., 2012].

TABELA 2.

Umiejętności pozazawodowe, jakich brakuje pracownikom zatrudnionym w mikroprzedsiębiorstwach (n=37)

Lp.	Nazwa umiejętności	Liczba wskazań
1.	Brak chęci do pracy	1
2.	Brak prawa jazdy	1
3.	Brak znajomości języka obcego	6
4.	Czystość	1
5.	Dokładność w wykonywanej pracy	2
6.	Informatyczne	1
7.	Komunikatywność	4
8.	Kreatywność	1
9.	Kultura, obsługa klienta	3
10.	Lojalność, uczciwość	1
11.	Odporność na stres	4
12.	Organizacja pracy	5
13.	Praca w zespole	2

Źródło: jak w tabeli 1.

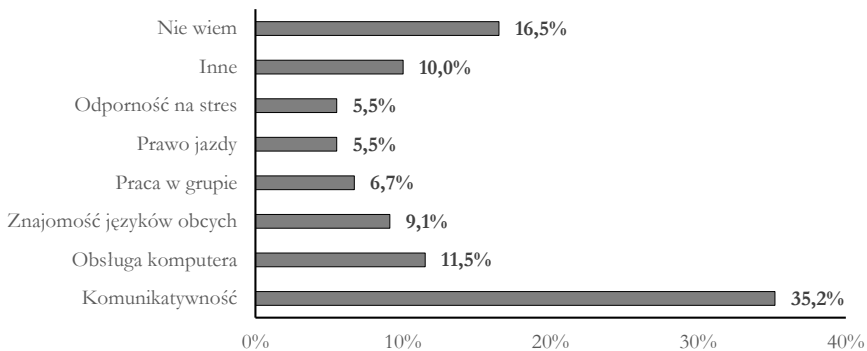
Kolejny, interesujący problem dotyczył poznania opinii pracodawców związanej z umiejętnościami uniwersalnymi, odnoszącymi się do każdej pracującej osoby w jakimkolwiek zawodzie. Dlatego wszystkim respondentom zadano pytania na temat umiejętności ponadzawodowych, którymi powinien cechować się każdy pracownik. Zdaniem ponad jednej czwartej respondentów (26,1%), do tej grupy umiejętności należy zaklasyfikować: komunikowanie się, obsługę komputera, posługiwanie się językami obcymi (wykres 1.). Wymienione umiejętności należą do kanonu tych, które Komisja Europejska zdefiniowała jako kompetencje kluczowe. Obok umiejętności wskazanych przez respondentów, kompetencje kluczowe tworzą także, takie jak: kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywa i przedsiębiorczość, świadomość i ekspresja kulturalna [*Załącznik do zalecenia Parlamentu Europejskiego...*, 2006].

Zestaw cech umieszczonych na wykresie 1. wskazuje, że osoby zarządzające najmniejszymi podmiotami gospodarczymi są świadome roli komunikatywności wśród zatrudnionych pracowników. Jest ona zaliczana do podstawowych i najważniejszych kompetencji ponadzawodowych, która determinuje funkcjonowanie firmy. Komunikacja pozwala wyrażać: myśli, zamiary, potrzeby i oczekiwania wobec ludzi, a także uczucia. Polega na przekazywaniu i odbieraniu informacji między dwiema lub większą liczbą osób zarówno w sposób werbalny, jak i niewerbalny. W analizowanych przypadkach były istotne profile cząstkowe kompetencji do: komunikowania się w zakresie rozpoczynania i utrzymywania rozmowy, otwartego prowadzenia rozmowy, uwzględniania społeczno-kulturowej specyfiki (np. mentalności) uzyskiwania konkluzji z rozmowy, koncentrowania się na *meritum*, interpretacji zamierzeń, oceniania skutków [Lipka, 2005, s. 64]. Oprócz umiejętności w zakresie komunikowania, ważne są te, dotyczące: pozyskiwa-

nia, selekcjonowania i przetwarzania informacji dzięki narzędziom ICT. Rzecz zatem wiąże się również z obsługą komputera, która to umiejętność może wspierać proces komunikacji, jak i może być traktowana jako odrębna umiejętność wykorzystana do realizacji innych zadań, np.: obsługi urządzeń mechanicznych, procesów technologicznych itd. Konstatacją tych rozważań może być stwierdzenie, że wiele cech ponadzawodowych bardzo się ze sobą łączy i wymienienie jednej powoduje konieczność wskazania kolejnej. W tych badaniach kompetencje związane z obsługą komputera były wymienione jako odrębna umiejętność. Na ich zasadniczy charakter w pracy osób zatrudnionych w mikrofirmach wskazywali przede wszystkim respondenci reprezentujący sekcje: handel (67%) i usługi (70%), pochodzący z firm zatrudniających powyżej trzech osób (92%). Natomiast tylko co dziesiąty respondent traktował znajomość języka obcego jako istotną kompetencję, warunkującą sprawne funkcjonowanie stanowiska pracy. Kwestia ta znalazła odzwierciedlenie głównie w firmach działających w: handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej, zakwaterowaniu i gastronomii (82%).

WYKRES 1.

Umiejętności pozazawodowe, którymi powinien cechować się każdy pracownik (n=1000)



Źródło: jak w tabeli 1.

Tworzenie i funkcjonowanie określonych stanowisk pracy bywa także determinowane posiadaniem odpowiednich uprawnień przez osoby, które je zajmują. Problem ten jest ważny z perspektywy prowadzonej deregulacji rynku pracy, zmierzającej do zmniejszenia liczby zawodów regulowanych. Dlatego w ramach przeprowadzonych badań starano dowiedzieć się, czy w firmach tworzone stanowiska, do których obsługi są wymagane specjalne uprawnienia lub certyfikaty. W jednej piątej (22,8%) obserwowanych firm funkcjonowały tego typu miejsca pracy.

Wymieniono ponad 40 grup zawodów, do których wykonywania pracodawcy oczekują od pracowników odpowiednich dokumentów potwierdzających ich kompetencje.

TABELA 3.

Zawody, do których wykonywania w mikroprzedsiębiorstwach wymagano odpowiednich certyfikatów i uprawnień (n=223)

Lp.	Zawód	Liczba wskazań
1.	Agenci i pośrednicy handlowi	9
2.	Analitycy systemowi i programiści	2
3.	Elektrycy budowlani, elektromechanicy i elektrycy monterzy	7
4.	Formierze odlewniczy, spawacze, blacharze, monterzy konstrukcji metalowych i pokrewni	6
5.	Fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni	26
6.	Inni pracownicy sprzedaży i pokrewni	3
7.	Inni specjaliści ochrony zdrowia	5
8.	Kierowcy samochodów osobowych, dostawczych i motocykli	12
9.	Kierownicy do spraw innych typów usług	2
10.	Kowale, ślusarze i pokrewni	2
11.	Kucharze	2
12.	Mechanicy maszyn i urządzeń	4
13.	Operatorzy pojazdów wolnobieżnych i pokrewni	2
14.	Pozostali pracownicy usług osobistych	4
15.	Pozostali robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy i pokrewni	2
16.	Pracownicy sprzedaży w sklepach	8
17.	Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	6
18.	Robotnicy budowlani robót stanu surowego i pokrewni	2
19.	Robotnicy produkcji odzieży i pokrewni	2
20.	Robotnicy w przetwórstwie spożywczym i pokrewni	2
21.	Specjaliści do spraw administracji i zarządzania	2
22.	Specjaliści do spraw finansowych	13
23.	Specjaliści do spraw rynku nieruchomości	8
24.	Stewardzi, konduktorzy i przewodnicy	2
25.	Średni personel do spraw finansowych	2

Źródło: jak w tabeli 1.

Liczba wskazań, dotyczących wymaganych certyfikatów, była zróżnicowana w przekroju zawodów (od 1 do 26). Jednak należy w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, iż respondentom nie jest znana idea certyfikacji. Bardzo często, mówiąc o certyfikatach, mieli oni na uwadze takie dokumenty, jak świadectwo ukończenia szkoły. Cenzury tej nie można na równi traktować z licencjami, zaświadczeniami, które są specjalnymi zezwoleniami do wykonywania zawodu. Wiele osób kończących szkoły zasadnicze, policealne, technika nie przystępowała do egzaminów zawodowych, które potwierdzają stopień przygotowania do wykonywania zawodu. Jak dowodzą wyniki innych badań, większość pracodawców nie wie, że może żądać od kandydatów do pracy, oprócz świadectwa ukończenia szkoły, jeszcze innego dokumentu, który będzie poświadczać ich wiedzę i umiejętności, jakie są niezbędne do pełnienia określonych ról zawodowych [Dostosowanie kształcenia zawodowego..., 2013b, s. 23; Dostosowanie kształcenia zawodo-

wego..., 2013a, s. 28]. Dlatego z pewnym dystansem trzeba podejść do danych ilustrujących wymagania certyfikacyjne dla zawodów: fryzjer, kosmetyczka czy różnych grup robotników. Natomiast analizując odpowiedzi respondentów w przekroju rodzaju licencji, można zauważyć, że najczęściej wymagano od pracowników posiadania: uprawnień budowlanych, prawa jazdy, uprawnień spawalniczych, uprawnień wydawanych przez Ministerstwo Finansów, uprawnień do obsługi kas fiskalnych, uprawnień do obsługi wózków widłowych, licencji dla agentów i pośredników handlowych, licencji z zakresu ubezpieczeń. Wyróżnione powyżej, certyfikaty były maksymalnie trzykrotnie wskazywane przez respondentów.

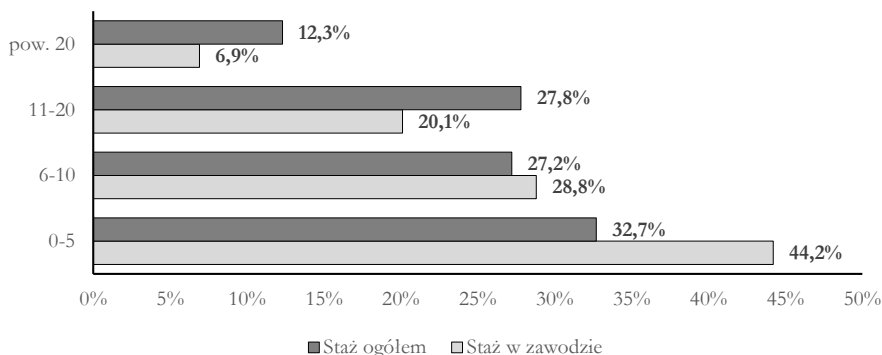
5. Doświadczenie zawodowe pracowników zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach

Kolejnym badanym komponentem kapitału ludzkiego była wiedza praktyczna, której poziom może być determinowany długością stażu pracy. Stąd w tych obserwacjach staż był oddzielnym elementem eksploracji. Analizowano go w podziale na staż pracy w wykonywanym obecnie zawodzie oraz na staż pracy ogółem.

Średnia długość stażu pracy w zawodzie dla wszystkich pracowników zatrudnionych w badanych podmiotach wyniosła 8,8 i była o 2,5 roku krótsza od średniej długości stażu pracy ogółem. Porządkując dane w przedziały: 0-5, 6-10, 11-20 i powyżej 20 lat stażu, okazało się, że największa grupa pracowników uplasowała się w pierwszym przedziale. Natomiast w przedziale trzecim i czwartym więcej było osób legitymujących się ogólnym stażem pracy, niż stażem w obecnie wykonywanym zawodzie (wykres 2.). Oznacza to, że część osób zatrudnionych w badanych mikropodmiotach zmieniła zawód w ciągu swojej aktywności zatrudnieniowej. W tym przypadku większa mobilność zawodowa dotyczyła osób ze starszych grup wiekowych.

Powyższe dane, opisujące średni staż pracy ogółem i w obecnie wykonywanym zawodzie, mogą być podstawą do wnioskowania, że w Polsce mikropodmioty zatrudniają stosunkowo młodych pracowników. Informacja ta jest istotna – z perspektywy obserwowanych niedostosowań na rynku pracy – dla systemu edukacji, który powinien również w planowaniu kierunków kształcenia czy ustalaniu treści programowych uwzględniać potrzeby kwalifikacyjne tej grupy przedsiębiorstw. Mikrofirmy, ze względu na ich liczebność w gospodarce krajowej i odporność na zmiany koniunkturalne, mogą być w przyszłości istotnym kreatorem popytu na pracę.

Pracodawcy reprezentujący sektor mikroprzedsiębiorstw pozytywnie ocenili doświadczenie zawodowe zaangażowanych pracowników. Na pytanie, czy doświadczenie zawodowe pracowników wykonujących poszczególne zawody jest wystarczające, 94,8% respondentów odpowiedziało twierdząco, natomiast 3,2% nie miało wyrobionej opinii na ten temat, a 2% uważało, że jest ono niedostateczne.

WYKRES 2.**Rozkład stażu pracy w obecnie wykonywanym zawodzie i stażu pracy ogółem (n=2090).**

Źródło: jak w tabeli 1.

Wymieniono 13 grup zawodów, do których wykonywania zatrudnionym pracownikom brakuje doświadczenia zawodowego. Do zawodów, w których respondenci dostrzegli ten problem, zaliczono: elektryków budowlanych, elektromechaników i elektryków (1 wskazanie); formierzy, spawaczy, blacharzy, monterów konstrukcji metalowych i pokrewnych (1 wskazanie); kelnerów i barmanów (5 wskazań); kucharzy (6 wskazań); mechaników maszyn i urządzeń (1 wskazanie); pracowników obsługi biurowej (1 wskazanie); pracowników sprzedaży w sklepach (6 wskazań); robotników budowlanych robót stanu surowego i pokrewnych (1 wskazanie); robotników obróbki drewna, stolarzy meblowych i pokrewnych (1 wskazanie); robotników pomocniczych transportu i prac magazynowych (1 wskazanie); robotników pomocniczych w górnictwie i budownictwie (1 wskazanie); robotników produkcji odzieży i pokrewnych (1 wskazanie); specjalistów do spraw rynku nieruchomości (1 wskazanie).

Z powyższego zestawienia wynika, że braki w doświadczeniu zawodowym nie miały powszechnego charakteru. Jeśli występowały, to dotyczyły przede wszystkim zawodów odnoszących się do tzw. stanowisk robotniczych, rzadziej definiowano je dla grupy specjalistów. Były one najczęściej identyfikowane w firmach usługowych (56% z wyłączeniem handlu) i produkcyjnych (36%).

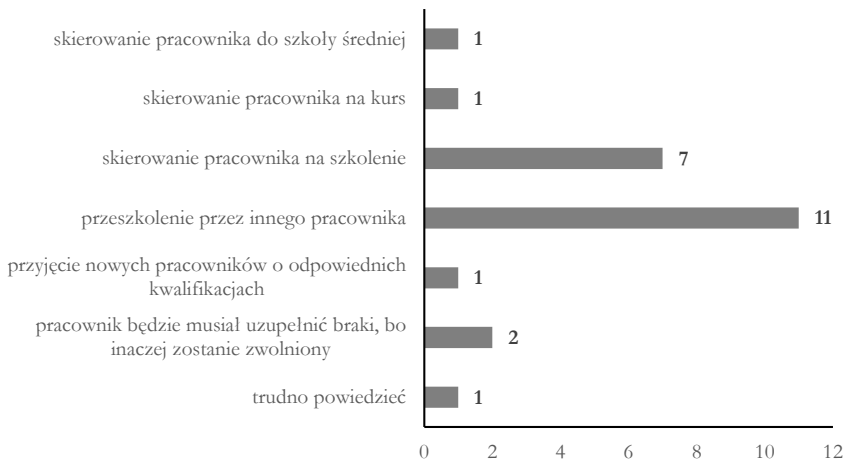
6. Eliminowanie deficytów w kapitale ludzkim

Mimo zidentyfikowanych luk w umiejętnościach zawodowych pracowników, nie wszyscy pracodawcy zamierzali podjąć działania mające na celu ich wyeliminowanie. Pracodawcy, którzy zadeklarowali podjęcie takich działań (18 osób, tj. 62,1%), zamierzali sięgnąć przede wszystkim po dwie metody dostosowania poziomu kapitału

ludzkiego pracowników do ich potrzeb. W pierwszej postulowano przeprowadzenie szkolenia w miejscu pracy i miało być one przeprowadzone przez innego pracownika (11 wskazań). To rozwiązanie było głównie deklarowane przez respondentów reprezentujących sektor usług (79%). Druga metoda opierała się na szkoleniach zewnętrznych, realizowanych przez wyspecjalizowane instytucje (7 wskazań) i ona była zgłaszana w równych proporcjach przez firmy: handlowe, usługowe, produkcyjne. Częstsze wskazywanie przez respondentów szkoleń organizowanych wewnątrz firmy nie jest zaskoczeniem, a takie ich stanowisko uzasadnia fakt ograniczonego dostępu sektora mikroprzedsiębiorstw do finansowania zewnętrznego. Powoduje to, że analizowany sektor firm bazuje przeważnie na własnych środkach w prowadzeniu działalności gospodarczej, a ich niski poziom nie zezwala na ponoszenie inwestycji w kapitał ludzki. Pozostałe sposoby uzupełniania deficytów w potencjale kwalifikacyjnym cieszyły się jednostkowym zainteresowaniem (wykres 3.). Dwóch respondentów przeniosło odpowiedzialność za uzupełnienie braków kwalifikacyjnych na pracowników, warunkując ich dalsze zatrudnienie podniesieniem umiejętności do odpowiedniego poziomu.

WYKRES 3.

Planowane sposoby uzupełnienia braków umiejętności pracowników (n=18)



Źródło: jak w tabeli 1.

Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że mikroprzedsiębiorstwa rozwiązując różne problemy gospodarcze, w znacznej mierze starają się bazować na własnych zasobach. Nie są one również zainteresowane podjęciem współpracy w tym obszarze z innymi instytucjami. Jedynie 5 respondentów zadeklarowało, że w procesie uzupełniania deficytu kapitału ludzkiego podejmie współpracę z powiatowymi urzędami pracy, a 10 respondentów – z instytucjami szkoleniowymi.

Natomiast pracodawcy, którzy mimo zidentyfikowanych deficytów kwalifikacyjnych wśród pracowników, nie zamierzali podejmować żadnych działań, aby je likwidować,

motywowali swoją decyzję brakiem potrzeby (2 wskazania), brakiem środków finansowych (1 wskazanie) i tym, że bardziej oplaca się zwolnić takiego pracownika i zatrudnić nowego z odpowiednimi umiejętnościami, żeby nie ponosić kosztów dokształcania i innych strat związanych z tym problemem (3 wskazania). Jeden z respondentów stwierdził, że sam uczy swoich pracowników, więc żadnych działań nie musi podejmować.

Przytoczone wypowiedzi skłaniają do stwierdzenia, że mikroprzedsiębiorstwa nie będą inwestować w kapitał ludzki. Kwestia ta była już poruszana w wielu opracowaniach, w których na podstawie przeprowadzonych obserwacji wskazywano niewielkie zaangażowanie pracodawców w organizowanie i finansowanie kształcenia ustawicznego zatrudnionych pracowników [*Bilans Kapitału Ludzkiego...*, 2012; Kukulak-Dolata, 2008, s. 56]. Aktywność ich jest skorelowana z wielkością przedsiębiorstwa bądź instytucji – im większa firma, tym częstsze inwestycje w rozwój swoich pracowników [Górniak, 2012, s. 141]. Jest wiele przyczyn niskiej aktywności edukacyjnej polskich mikroprzedsiębiorców i należy do nich zaliczyć przede wszystkim czynniki ekonomiczne, takie jak: wysokie podatki, wysokie koszty pozapłacowe zatrudniania pracowników, niestabilną sytuację gospodarczą w kraju [Górniak, 2012, s. 165]. W takiej sytuacji pracodawcy najczęściej podejmują decyzje o szkoleniu pracowników w tych obszarach, które są konieczne ze względu na obowiązujące przepisy prawne, jak np. kursy BHP. Należy podkreślić, że jeśli analizowany sektor przedsiębiorstw inicjuje organizację szkoleń, to ich kierunki bezpośrednio determinują potrzeby firm wynikające z podstawowej działalności. Dlatego właściciele mikrofirm chętniej inwestują w umiejętności twarde, związane z obsługą stanowisk utworzonych w firmie, a nie w umiejętności czy też kwalifikacje ponadzawodowe, które mogą być wykorzystane w różnych środowiskach pracy.

7. Podsumowanie

Na podstawie wyników badań prezentowanych w tym opracowaniu można stwierdzić, że pracodawcy reprezentujący sektor mikroprzedsiębiorstw na ogół pozytywnie oceniają zaangażowany kapitał ludzki. Obecnie nie mają oni większych problemów z obsadzeniem istniejących i tworzonych stanowisk pracy. Do podobnego wniosku doszli realizatorzy innych badań, z których wynikało, że mikroprzedsiębiorstwa w porównaniu z pozostałymi podmiotami z sektora przedsiębiorstw mają najmniejsze problemy z rekrutacją odpowiednich pracowników [*Raport. Baza rynków pracy...*, 2010, s. 52]. Jednak do pozytywnych ocen badanej grupy przedsiębiorstw należy podejść z pewnym dystansem ze względu na ich specyfikę. W Polsce mikroprzedsiębiorstwa to często firmy rodzinne, co może powodować, iż oceny nie są zawsze dokonywane na podstawie kryteriów merytorycznych, ale pozaformalnych, w których znaczną rolę odgrywają takie czynniki, jak emocje będące konsekwencją relacji opartych na stopniu pokrewieństwa.

Obok pozytywnych opinii przedstawicieli sektora mikrofirm na temat kapitału ludzkiego, pojawiają się te o charakterze pejoratywnym. Skala ich jest niewielka i odnoszą się one zarówno do tzw. umiejętności twardych, niezbędnych do obsługi konkretnych

stanowisk pracy, jak i tych miękkich o charakterze ponadzawodowym. Najczęściej negatywne oceny dotyczą takich grup zawodów, jak: pracownicy sprzedaży w sklepach, kucharze, kelnerzy i barmani. Należy jeszcze raz podkreślić, iż luki zdefiniowane w wymienionych zawodach występują w równej mierze w profilu umiejętności zawodowych, jak i pozazawodowych. Z tego też powodu wyniki uzyskane z badań powinny być wskazówką dla systemu edukacji czy instytucji zajmujących się kształceniem formalnym i pozaformalnym. Można je traktować jako informację, która nie powinna być pomijana podczas analizy kierunków kształcenia objętych weryfikacją, której celem będzie modyfikacja treści i formy kształcenia w tych zawodach. Niedostosowanie popytu i podaży pracy w przekroju jakościowym przywołanych grup zawodów ma charakter trwały, na co również wskazują wyniki monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych oraz innych badań prowadzonych w tym obszarze.

Przeprowadzone badania pozwalają na wyciągnięcie takiego wniosku, że w przyszłości może pojawić się pewne zagrożenie z realizacją popytu mikroprzedsiębiorstw. Popyt ten staje się coraz bardziej heterogeniczny, a zaangażowani pracownicy częściej reprezentują bardziej zaawansowane zawody, które wymagają coraz wyższych kwalifikacji. Problem ten może dotyczyć zawodów związanych z kompetencjami charakterystycznymi dla gospodarki opartej na wiedzy z takich dziedzin, jak: operacje biznesowe i finansowe, informatyka, inżynieria. Obecnie w pojedynczych przypadkach już wskazywano na tego typu deficyty kapitału ludzkiego, a w przyszłości problem ten może być dotkliwszy ze względu na słabszą pozycję mikrofirm na rynku pracy. Nie będą one konkurencyjne w stosunku do dużych czy średnich firm, którym łatwiej będzie pozyskać specjalistów z wymienionych dziedzin, oferując im atrakcyjniejsze warunki zatrudnienia.

Uwagę zwraca niska skłonność mikrofirm do podejmowania inwestycji w kapitał ludzki. Dlatego jest konieczne stymulowanie aktywności najmniejszych przedsiębiorstw w obszarze doskonalenia kompetencji pracowników. Poprawa ich jakości bezpośrednio może wpłynąć na wzrost produktywności mikropodmiotów i na zapewnienie im lepszej pozycji rynkowej.

Literatura

- Domański R. 1998 *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSG przy Radzie Ministrów, Warszawa.
- Dostosowanie kształcenia zawodowego w branży mechatronicznej do potrzeb rynku pracy w województwie łódzkim. Technika* 2013a, (red.) U. Jeruszka, M. Kabaj, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczyk, H. Sobocka-Szczapa, GfK Polonia, Warszawa.
- Dostosowanie kształcenia zawodowego w branży mechatronicznej do potrzeb rynku pracy w województwie łódzkim. Zasadnicze szkoły zawodowe* 2013b, (red.) I. Kukulak-Dolata, U. Jeruszka, M. Kabaj, I. Poliwczyk, H. Sobocka-Szczapa, GfK Polonia, Warszawa.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy* 2007, (red.) M. Juchnowicz, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Jak pokonać globalny niedobór talentów* 2012, Gazeta Praca.pl, dodatek do „Gazety Wyborczej”, poniedziałek, 20 sierpnia, nr 34 (930).

- Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych 2007*, (red.) E. Kryńska, Studia i Materiały, t. II, IPiSS, Warszawa.
- Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski 2012*, (red.) J. Górniak, PARP, Warszawa.
- Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H. 2007 *Praca na własny rachunek w Polsce – wyniki badań jakościowych*, [w:] *Praca na własny rachunek – determinanty i implikacje*, (red.) E. Kryńska, IPiSS, Warszawa.
- Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H. 2013 *Synteza wyników badania mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Lipka A. 2005 *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Obraz mikroprzedsiębiorcy działającego w Polsce – uwarunkowania wewnętrzne 2011*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Oleksyn T. 2006 *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Podkarpackie Obserwatorium Mikroprzedsiębiorczości. Raport z badań ankietowych prowadzonych wśród właścicieli mikroprzedsiębiorstw 2010*, Rzeszów, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [porp.wup-rzeszow.pl/dokumenty/download/dok_id/10/.../zal.htm, data wejścia: 25.06.2013].
- Raport. Baza rynków pracy. Obserwatorium regionalnych rynków pracy 2010*, PARP, Kraków.
- Sławecki B. 2011 *Zatrudnienie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Sobocka-Szczapa H. 2011 *Determinanty tworzenia miejsc pracy w podmiotach województwa mazowieckiego*, [w:] *Rozwój zasobów i miejsc pracy na Mazowszu. Uwarunkowania społeczno-gospodarcze*, (red.) E. Kryńska, IPiSS, Warszawa.
- Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw. Raport końcowy 2010*, (red.) D. Śledź, Instytut Badań i Analiz, Grupa OSB, Olsztyn.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi 2001*, (red.) M. Armstrong, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji 2007*, (red.) H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa.