

Paweł Trojanowski

University of Siedlce, Faculty of Social Sciences

ORCID: 0009-0008-9736-2652

e-mail: pawel.trojanowski@uws.edu.pl

JEL Classification Codes:

J24, J48, M53, R58

WPŁYW KRAJOWEGO FUNDUSZU SZKOLENIOWEGO NA ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW — ROLA KFS WE WSPARCIU PRACOWNIKA I PRZEDSIĘBIORCY

The Impact of the National Training Fund on Employee Competency Management —
the Role of NTF in Supporting Employees and Entrepreneurs

<https://doi.org/10.34739/maj.2025.05.04>

Abstract: The article analyses the National Training Fund (KFS) as an instrument for managing employee competencies in Poland in 2020–2025. Based on the analysis of reporting and control data, it is demonstrated that the KFS functions largely as a reactive instrument, financing threshold competencies in identified deficit professions. The effectiveness of the KFS in the micro and small enterprise sector remains limited due to the lack of a systemic approach to HRM. The article also critically evaluates the perspective of the KFS as a resource stimulating bottom-up job crafting behaviours (JCB) among employees, pointing to a significant barrier in the form of the supply-driven nature of training services. Conclusions highlight the need to realistically evaluate effectiveness, territorially differentiate priorities (partially addressed by the 2025 Act), and verify actual training initiatives within organisations.

Keywords: National Training Fund, competency management, lifelong learning, job crafting, labour market, Masovia

Streszczenie: Artykuł analizuje Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) jako instrument zarządzania kompetencjami kadr w Polsce w latach 2020–2025. Na podstawie analizy danych sprawozdawczych i kontrolnych wykazano, że KFS funkcjonuje w dużej mierze jako instrument reaktywny, finansujący kompetencje progowe w zidentyfikowanych zawodach deficytowych. Skuteczność KFS w sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw pozostaje ograniczona z uwagi na brak systemowego podejścia do ZZL. Artykuł krytycznie weryfikuje perspektywę KFS jako zasobu stymulującego oddolne zachowania job craftingowe pracowników, wskazując na istotną barierę strukturalną – podażowy charakter rynku usług szkoleniowych. Wnioski wskazują na potrzebę urealnienia oceny efektywności, terytorialnego zróżnicowania priorytetów oraz weryfikacji faktycznej inicjatywy szkoleniowej w organizacjach.

Słowa kluczowe: Krajowy Fundusz Szkoleniowy, zarządzanie kompetencjami, kształcenie ustawiczne, job crafting, rynek pracy, Mazowsze

1. Wstęp

Bezprecedensowa dynamika zmian technologicznych, presja cyfrowej transformacji oraz kryzys demograficzny – zarówno w obszarze spadającej dzietności, jak i starzejącego się społeczeństwa – stawiają przed współczesnymi organizacjami i instytucjami rynku pracy nowe wyzwania w zakresie zarządzania kompetencjami kadr. Kompetencje pracownicze, rozumiane jako zintegrowany zasób wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw umożliwiający realizację zadań zawodowych na wymaganym poziomie (Filipowicz, 2014, p. 63), stały się centralnym zasobem strategicznym organizacji – zarówno prywatnych, jak i publicznych. Zjawisko to koresponduje z szerszą diagnozą formułowaną w literaturze przedmiotu, zgodnie z którą zdolność

organizacji do adaptacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach narastającej niestabilności otoczenia staje się jednym z kluczowych warunków ich przetrwania i rozwoju (Kardas, 2014).

W odpowiedzi na te wyzwania polska polityka rynku pracy dysponuje szeregiem instrumentów finansowania kształcenia ustawicznego pracowników, wśród których Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) wyróżnia się skalą oddziaływania i elastycznością aplikacyjną. Ustanowiony w 2014 roku ze środków Funduszu Pracy KFS umożliwia pracodawcom i pracownikom finansowanie kosztów kształcenia ustawicznego – szkoleń, kursów, studiów podyplomowych oraz egzaminów – w wysokości do 80% poniesionych kosztów (do 100% w przypadku mikroprzedsiębiorstw), nie więcej jednak niż 300% przeciętnego wynagrodzenia na jednego uczestnika. W 2025 roku instrument ten został gruntownie znowelizowany ustawą z 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. poz. 620).

Mimo znaczącej skali finansowej – łączne wydatki KFS w latach 2020-2025 wyniosły ponad 1,72 miliarda złotych – instrument ten pozostaje niedostatecznie zbadany w polskiej literaturze naukowej z perspektywy zarządzania kompetencjami. Istniejące opracowania koncentrują się głównie na aspektach prawno-proceduralnych lub ogólnych statystykach absorpcji, pomijając wymiar subregionalny, a przede wszystkim związek KFS z systemowym zarządzaniem kompetencjami w organizacjach.

Artykuł wypełnia tę lukę, stawiając za cel główny ocenę wpływu KFS na kształtowanie i zarządzanie kompetencjami pracowników w perspektywie ogólnopolskiej, województwa mazowieckiego i subregionu siedleckiego w latach 2020-2025. Dodatkowym celem jest zaproponowanie interpretacji KFS jako zewnętrznego zasobu pracy mogącego stymulować proaktywne zachowania kompetencyjne pracowników (job crafting) – perspektywy dotąd sporadycznie obecnej w polskiej literaturze przedmiotu.

Artykuł ma strukturę sześcioczęściową. Po wstępie przedstawiono przegląd literatury z zakresu zarządzania kompetencjami i job craftingu. Następnie omówiono zastosowane metody badawcze, zaprezentowano wyniki analiz statystycznych oraz przeprowadzono dyskusję w odniesieniu do literatury. Artykuł zamykają wnioski i rekomendacje dla polityki rynku pracy.

2. Zarządzanie kompetencjami i kształcenie ustawiczne – przegląd literatury

2.1. Zarządzanie kompetencjami w literaturze polskiej i zagranicznej

Juchnowicz (2014, p. 15) podkreśla twórczy wartościowo charakter kapitału ludzkiego w warunkach ery cyfrowej, wskazując, że zarządzanie kompetencjami ewoluuje od rutynowego administrowania ku zrównoważonemu podejściu integrującemu aspekty ekonomiczne, społeczne i organizacyjne. Zarządzanie kompetencjami jest więc uznawane za kluczowy element strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Pocztowski (2018, p. 259) definiuje je jako celowe, systemowe działania organizacji obejmujące identyfikację, rozwijanie i ocenę kompetencji pracowników w bezpośrednim powiązaniu z jej celami strategicznymi.

W polskiej literaturze ukształtowały się dwa komplementarne ujęcia operacyjne. Ujęcie zasobowe, reprezentowane przez Filipowicza (2004; 2014), akcentuje budowanie modeli kompetencyjnych jako narzędzi rekrutacji, oceny, wynagradzania i rozwoju pracowników. Ujęcie procesowe, rozwijane przez Kupczyka i Stor (2017), kładzie nacisk na integrację zarządzania kompetencjami z systemem ZZL i strategią organizacji. Oba nurty są zgodne w twierdzeniu, że samo szkolenie bez osadzenia w modelu kompetencyjnym przynosi ograniczone i trudno mierzalne efekty organizacyjne. Konkretną operacjonalizację tego podejścia stanowi koncepcja dedykowanego programu rozwoju (DPR) – zindywidualizowanej ścieżki rozwojowej projektowanej z uwzględnieniem specyfiki stanowiska i rzeczywistego potencjału konkretnego pracownika (Kardas, 2019).

W literaturze zagranicznej Cascio i Montealegre (2016) zwracają uwagę na rosnącą presję technologiczną wymuszającą permanentną aktualizację profili kompetencyjnych, co stawia pod znakiem zapytania efektywność jednorazowych interwencji szkoleniowych finansowanych z funduszy publicznych. Kraiger i Ford (2021) wskazują, że skuteczność szkolenia pracowniczego zależy nie tyle od jego treści, co od stopnia integracji z kontekstem organizacyjnym – kultury uczenia się, wsparcia przełożonych i możliwości bieżącego transferu nabytych kompetencji na stanowisko pracy.

Kluczową kategorię analityczną dla niniejszego artykułu stanowi rozróżnienie Filipowicza (2014) między kompetencjami progowymi (threshold competencies) – niezbędnymi do wykonywania pracy na akceptowalnym poziomie – a wyróżniającymi (differentiating competencies) – odróżniającymi pracowników o wybitnych wynikach od przeciętnych. Hipoteza badawcza artykułu (H1) zakłada, że KFS finansuje przede wszystkim kompetencje progowe, wyrównując niedobory kwalifikacyjne, nie zaś budując trwałą przewagę kompetencyjną organizacji.

2.2. Kształcenie ustawiczne jako instrument polityki rynku pracy

Koncepcja uczenia się przez całe życie (lifelong learning), zakorzeniona w Europejskiej Agendzie Umiejętności (Komisja Europejska, 2020) i Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 (MRPiPS, 2020), stanowi normatywny fundament dla publicznych instrumentów finansowania szkoleń pracowniczych. Cedefop (2022) dokumentuje jednak strukturalne napięcie między masowością takich instrumentów a potrzebą ich indywidualizacji – szczególnie widoczne w programach adresowanych jednocześnie do dużych korporacji i mikroprzedsiębiorstw.

Efektywność ekonomiczna publicznego finansowania szkoleń pozostaje przedmiotem sporów w literaturze. Leuven i Oosterbeek (2008) wykazali w metaanalizie, że zwroty z inwestycji w szkolenia finansowane ze środków publicznych są systematycznie niższe od tych finansowanych prywatnie. Autorzy tłumaczą to negatywną selekcją uczestników, którymi częściej stają się osoby o niższej motywacji do samodzielnego rozwoju. Wniosek ten jest szczególnie istotny w kontekście Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS). Instrument ten, adresowany formalnie do pracodawców działających z własnej inicjatywy, powinien teoretycznie premiować organizacje o silnej kulturze uczenia się. Niemniej jednak – jak wykazano w dalszej części artykułu – w praktyce rynkowej inicjatywa ta bywa często przejmowana przez zewnętrzne instytucje szkoleniowe, co może prowadzić do zatarcia popytowego charakteru tego instrumentu.

Na poziomie krajowym PARP (2022) diagnozuje istotne luki kompetencyjne na rynku pracy Mazowsza, wskazując przede wszystkim na niedobory w obszarze umiejętności cyfrowych, analitycznych i komunikacyjnych. Regionalne badania kształcenia ustawicznego (raport WUP/PARP) potwierdzają wysoką responsywność sektora usług rozwojowych, którego oferta w dużej mierze pokrywa się z potrzebami deklarowanymi przez pracodawców. Należy jednak zaznaczyć, że owa zbieżność podaży i popytu jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym dla pełnowymiarowego, systemowego zarządzania kompetencjami w organizacjach.

2.3. Job crafting jako perspektywa proaktywnego zarządzania kompetencjami

Koncepcja job craftingu, wprowadzona przez Wrzesniewski i Dutton (2001, p. 179), opisuje samodzielnie inicjowane przez pracownika modyfikacje granic pracy – zadaniowych, relacyjnych i poznawczych – służące lepszemu dopasowaniu pracy do indywidualnych potrzeb, wartości i kompetencji. W modelu JD-R (Job Demands-Resources) Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel (2023) job crafting jest interpretowany jako proaktywna strategia zarządzania zasobami pracy, uruchamiana wówczas, gdy pracownik dysponuje wystarczającą pulą zasobów organizacyjnych i podmiotowych.

Wojtczuk-Turek (2020), w pierwszej tak szerokiej polskiej monografii poświęconej tej problematyce, wykazuje empirycznie, że zachowania job craftingowe w rodzimych organizacjach są istotnie moderowane przez kulturę organizacyjną oraz styl przywództwa. Autorka podkreśla, że proaktywność kompetencyjna pracownika wymaga środowiska, które ją legitymizuje i nagradza. Potwierdzają to również wyniki najnowszych badań światowych – Holman i in. (2024) w metaanalizie 33 badań dowodzą, że job crafting pozytywnie wpływa na wyniki zawodowe i dobrostan, pełniąc funkcję mediatora w relacji między cechami pracy a jej efektami.

W kontekście KFS zachowania job craftingowe mogą przejawiać się w oddolnej inicjatywie pracownika dotyczącej wyboru kierunku szkolenia lub w postulowaniu programów rozwojowych wykraczających poza doraźne oczekiwania organizacji. KFS, jako zewnętrzny zasób finansowy niwelujący barierę kosztową, może być interpretowany w ramach modelu JD-R jako istotny zasób pracy (job resource) stymulujący

proaktywność kompetencyjną. Takie ujęcie pozwala postrzegać publiczne instrumenty finansowania szkoleń nie tylko jako mechanizm makroekonomiczny, ale jako katalizator mikrozmian w relacji pracownik–praca. Na tej podstawie formułuje się drugą hipotezę badawczą artykułu (H2): Krajowy Fundusz Szkoleniowy, jako zewnętrzny zasób pracy (job resource) w rozumieniu modelu JD-R, stymuluje oddolne zachowania job craftingowe (JCB) pracowników, rozumiane jako samodzielna inicjatywa w wyborze obszaru i kierunku kształcenia ustawicznego, wykraczająca poza doraźne wymagania stanowiska pracy. Perspektywa ta, choć teoretycznie spójna, stanowi interesujący obszar wymagający dalszej weryfikacji empirycznej, podjętej w dalszej części artykułu.

3. Metodologia

Artykuł oparty jest na triangulacji metodologicznej, łączącej ilościową analizę danych statystycznych z jakościową analizą dokumentów programowych i priorytetów KFS.

Podstawę empiryczną stanowią dane statystyczne MRPiPS z lat 2020-2025 (sprawozdania roczne z realizacji KFS), uzupełnione o dane WUP w Warszawie dotyczące realizacji KFS w województwie mazowieckim oraz dane PUP Siedlce i powiatowych urzędów pracy subregionu siedleckiego. Jako dane kontekstowe wykorzystano wskaźniki rynku pracy GUS/BDL dla powiatów województwa mazowieckiego.

W warstwie ilościowej zastosowano analizę deskryptywną i porównawczą longitudinalną obejmującą: liczbę pracodawców i pracowników objętych wsparciem KFS, kwoty dofinansowania, strukturę branżową beneficjentów oraz koszt jednostkowy wsparcia w ujęciu rocznym 2020-2025. Do oceny specyfiki subregionu siedleckiego na tle Mazowsza i Polski zastosowano iloraz lokalizacji (LQ), będący standardowym wskaźnikiem koncentracji przestrzennej aktywności ekonomicznej. Dynamikę zmian opisano wskaźnikiem CAGR (Compound Annual Growth Rate).

W warstwie jakościowej przeprowadzono analizę treści corocznych priorytetów KFS w latach 2020-2025, klasyfikując obszary kompetencyjne zgodnie z taksonomią Filipowicza (2014) oraz ramami DigComp 2.2 (Komisja Europejska, 2022). Pozwoliło to ocenić, na ile priorytety instrumentu korespondują z systematycznym zarządzaniem kompetencjami, a na ile odpowiadają doraźnym potrzebom rynku pracy.

Ograniczenia metodyczne dotyczą przede wszystkim dostępności danych disagregowanych na poziomie powiatowym — nie wszystkie kategorie danych MRPiPS są udostępniane z takim poziomem szczegółowości — oraz braku danych pozwalających bezpośrednio zidentyfikować inicjatywę pracownika vs pracodawcy w złożeniu wniosku KFS, co uniemożliwia pełną weryfikację hipotezy o związku KFS z job craftingiem.

4. Wyniki badań

4.1. Tendencje ogólnopolskie w finansowaniu KFS (2020-2025)

Analiza danych sprawozdawczych resortu pracy (MRPiPS) oraz ustaleń Najwyższej Izby Kontroli (NIK) ukazuje zmienną, choć w ujęciu wieloletnim rosnącą dynamikę budżetu Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Wbrew możliwym przypuszczeniom, największy spadek puli środków nie nastąpił w 2020 roku (budżet wynosił wówczas 246,5 mln zł), lecz w 2022 roku, kiedy to limit podstawowy uległ obniżeniu do 224,1 mln zł. Pandemia COVID-19 wpłynęła jednakże na zauważalną niedoabsorpcję środków — w latach 2019-2020 stopień wykorzystania planu wydatków wyniósł zaledwie ok. 88-89%. Mimo to w kolejnych latach budżet powrócił na ścieżkę stabilnego wzrostu, osiągając w 2024 roku 294,4 mln zł, a w zaplanowanym budżecie na rok 2025 — 419,6 mln zł. Średnio każdego roku wsparcie z KFS otrzymuje około 24 tys. pracodawców (przy liczbie składanych wniosków sięgającej 30 tys.), co pozwala na przeszkolenie ok. 110 tys. osób rocznie.

Istotnej rewizji wymaga przekonanie o skokowym i trwałym wzroście znaczenia kompetencji cyfrowych w wyniku pandemii. Dane z kontroli NIK jednoznacznie wskazują, że absolutnie dominującym prioryte-tem we wszystkich badanych latach pozostało wsparcie kształcenia w zidentyfikowanych zawodach deficytowych. W ramach limitu podstawowego KFS przeznaczono na ten cel aż 68,7% środków w 2020 r. oraz 58,2%

w 2021 r. Z kolei priorytety cyfrowe i technologiczne realizowano w znacznie mniejszej skali, nierzadko finansując je ze środków rezerwy. Taka struktura wydatków silnie potwierdza postawioną w artykule hipotezę, że KFS służy głównie łagodzeniu bieżących braków kadrowych i finansowaniu kompetencji progowych, a w mniejszym stopniu budowaniu zaawansowanej przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowe technologie.

Z perspektywy struktury beneficjentów zdecydowanie największą i najaktywniejszą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób). Ich dominacja w absorpcji środków wynika wprost z preferencyjnych warunków ustawowych – mikroprzedsiębiorstwa mogą liczyć na sfinansowanie aż 100% poniesionych kosztów kształcenia, podczas gdy pozostali pracodawcy do 80%.

Kluczowym zjawiskiem rynkowym, które stanowi wyzwanie dla postrzegania KFS wyłącznie jako narzędzia strategicznego ZZL czy stymulatora oddolnego job craftingu, jest rosnąca rola firm szkoleniowych w procesie aplikowania o dotacje. Jak wynika z opinii powiatowych urzędów pracy, instrument ten przybrał w dużej mierze charakter podaży – to zewnętrzne instytucje szkoleniowe same wyszukują pracodawców, dopasowują ofertę do obowiązujących w danym roku priorytetów urzędowych i wyřeczają firmy w przygotowaniu wniosków. Taka praktyka („szkolenia szyte na miarę” pod wnioski) oznacza, że inicjatorem szkolenia często nie jest sam pracownik wykazujący postawę proaktywną ani pracodawca realizujący przemyślaną strategię, lecz zewnętrzny podmiot komercyjny traktujący KFS jako źródło łatwego dochodu. Poważnie ogranicza to efektywność KFS jako narzędzia celowego i świadomego zarządzania rozwojem wewnątrz organizacji.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki KFS na poziomie ogólnopolskim, 2020–2025

Rok	Budżet (mln zł)	Pracodawcy (tys.)	Pracownicy (tys.)	Koszt jedn. (zł/os.)	Dominujący priorytet KFS
2020	246,5	22,4	103,8	~2 094	Zawody deficytowe
2021	259,4	25,8	115,6	~2 100	Zawody deficytowe
2022	224,1	24,0	97,2	~2 273	Zawody deficytowe
2023	277,5	27,0	110,0	~1 717	Zawody deficytowe
2024	294,4	~22,0*	~110,0*	b.d.	Zawody def. / Nowe technologie
2025	419,6	b.d.	b.d.	b.d.	Zawody def. / Nowe technologie

* dane wstępne

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań NIK, 2021; MRPiPS, 2024; Flaszyńska, 2024.

Analiza treści priorytetów ustalanych przez Radę Rynku Pracy wykazuje, że w żadnym z badanych lat priorytet nie obejmował wprost kompetencji zarządczych lub organizacyjnych rozumianych jako elementy systemowego zarządzania zasobami ludzkimi — co stanowi istotne ograniczenie KFS z perspektywy zarządzania kompetencjami postulowanego przez Juchnowicz (2014) i Pocztowskiego (2018).

4.2. Specyfika województwa mazowieckiego

Województwo mazowieckie niezmiennie pozostaje największym beneficjentem Krajowego Funduszu Szkoleniowego w skali całego kraju. Analiza dokumentów finansowych z lat 2022-2026 ukazuje systematyczny i bardzo dynamiczny wzrost alokowanych w tym regionie środków, następujący po redukcji budżetu w 2022 roku. Limit podstawowy dla Mazowsza wynosił 27 286 tys. zł w 2022 r., po czym wzrósł do 34 092 tys. zł w 2023 r. i 37 457 tys. zł w 2024 r. Zgodnie z planami na kolejne lata pula ta rośnie wręcz skokowo, osiągając 54 053 tys. zł w 2025 r. oraz rekordowe 68 465 tys. zł zaplanowane na rok 2026. Mimo tak wysokiej alokacji globalnej dla regionu kluczowym wyzwaniem z perspektywy spójności terytorialnej pozostaje mechanizm podziału tych środków na poziomie wojewódzkim. Zgodnie z ustaleniami Najwyższej Izby Kontroli wojewódzkie urzędy pracy (WUP) dysponują znaczną swobodą w stosowaniu wewnętrznych formuł podziału puli wojewódzkiej pomiędzy poszczególne powiatowe urzędy pracy (PUP). W praktyce algorytmy te, opierające się

nierzadko na wskaźnikach takich jak liczba osób pracujących, średnia liczba podmiotów gospodarczych czy historyczne zdolności absorpcyjne danego powiatu, mogą prowadzić do nierównomiernego dostępu do funduszy

Generuje to zjawisko strukturalnej dualności na mazowieckim rynku szkoleniowym – podczas gdy centralne obszary województwa (jak subregion warszawski) efektywnie wykorzystują KFS do budowania zaawansowanych przewag konkurencyjnych i łatwo absorbują środki, subregiony peryferyjne borykają się z inną specyfiką popytu oraz wyzwaniem w dystrybucji i absorpcji wsparcia.

4.3. Subregion siedlecki – analiza pogłębiona

Analiza dynamiki wydatków KFS w subregionie siedleckim na tle województwa mazowieckiego i średniej krajowej ukazuje wyraźną asymetrię w zdolnościach absorpcyjnych. Złożony roczny wskaźnik wzrostu (CAGR) dla subregionu siedleckiego w analizowanym okresie kształtuje się na poziomie ok. 7%, co stanowi wartość znacząco niższą w porównaniu do dynamiki dla całego Mazowsza (CAGR ok. 12,5%) oraz dla Polski (CAGR ok. 11,2%). Dane z Tabeli 2 obrazują, że trend ten nie miał charakteru jednostajnego – rok 2022 przyniósł wyraźny odgórny spadek limitów wydatkowania w skali całego kraju (wynikający z obniżenia planu finansowego KFS do 224,1 mln zł), co wprost obniżyło wskaźniki indeksowe we wszystkich analizowanych jednostkach terytorialnych. Mniejsza dynamika wzrostowa subregionu siedleckiego oznacza w praktyce słabszą responsywność na zewnętrzne impulsy polityki KFS oraz niższe zdolności do zagospodarowania dodatkowych środków w momentach powiększania puli krajowej.

Niższa dynamika i absorpcja w subregionie siedleckim jest silnie skorelowana ze strukturą tamtejszych beneficjentów, wśród których bezwzględnie dominują mikroprzedsiębiorstwa. Ta grupa podmiotów, korzystająca z preferencyjnego dofinansowania wynoszącego aż do 100% kosztów kształcenia, z reguły nie dysponuje systemowym podejściem do zarządzania kompetencjami. W takich realiach KFS pełni funkcję instrumentu zaspokajającego doraźne braki kadrowe (często koncentrując się na kompetencjach progowych w zawodach deficytowych), a znacznie rzadziej staje się narzędziem do strategicznego inicjowania proaktywnych zachowań pracowniczych, takich jak job crafting. Ograniczona dynamika wzrostu w subregionie siedleckim (CAGR 7% vs 12,5% dla województwa) sugeruje, że mechanizmy KFS w obszarach o niższej koncentracji usług nowoczesnych utrwalają tradycyjne modele kształcenia, rzadziej stając się impulsem do transformacji kompetencyjnej w kierunku gospodarki 4.0.

Tabela 2. Dynamika wydatków KFS: subregion siedlecki vs Mazowsze vs Polska, 2020–2025 (indeks 2020=100)

Obszar	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Polska	100	105	91	113	119	170
Mazowsze	100	105	91	114	125	180
Subregion siedlecki	100	102	88	105	115	140

* dane wstępne/szacunkowe;

Źródło: opracowanie własne na podstawie WUP Warszawa, 2020–2025; PUP Siedlce, 2020–2025.

Dodatkowym zjawiskiem strukturalnym osłabiającym popytowy i oddolny charakter kształcenia w małych firmach jest praktyka rynkowa zdominowana przez zachowania instytucji szkoleniowych. Z biegiem lat to właśnie zewnętrzne firmy komercyjne stały się głównymi inicjatorami korzystania ze środków KFS – wyszukują one przedsiębiorców, dopasowują temat szkolenia tak, by wpasował się w obowiązujące urzędowe priorytety, a następnie często samodzielnie wypełniają za pracodawcę wnioski. To zjawisko o charakterze podażowym radykalnie ogranicza potencjał KFS jako świadomego zasobu pracy stymulującego rozwój kompetencyjny, wynikający z rzeczywistej inicjatywy i potrzeb samego pracownika lub przemyślanej strategii ZZL pracodawcy.

5. Dyskusja

5.1. KFS a systemowe zarządzanie kompetencjami

Wyniki badań wskazują, że KFS jako instrument zarządzania kompetencjami funkcjonuje selektywnie – jego potencjał jest w pełni wykorzystywany przez organizacje dysponujące wewnętrznymi systemami ZZL, zdolne do osadzenia dofinansowanego szkolenia w modelu kompetencyjnym, ocenie potrzeb szkoleniowych i weryfikacji transferu. Odpowiada to konstatacji Poczowskiego (2018), że szkolenia wnoszą wartość do organizacji dopiero wówczas, gdy są częścią polityki rozwoju kapitału ludzkiego, nie zaś jednorazową interwencją kompetencyjną. W tym świetle szkolenia finansowane z KFS rzadko spełniają standard dedykowanego programu rozwoju w rozumieniu Kardasa (2019) – znacznie częściej przybierają postać generycznej oferty szkoleniowej dopasowanej do obowiązującego priorytetu urzędowego, nie zaś do zdiagnozowanych potrzeb rozwojowych konkretnego pracownika czy stanowiska.

Analiza priorytetów KFS z perspektywy taksonomii Filipowicza (2014) ujawnia wyraźną dominację kompetencji progowych – niezbędnych do wykonywania pracy na akceptowalnym poziomie – nad kompetencjami wyróżniającymi. Priorytety dotyczące cyfryzacji mają charakter wyrównujący, a nie budujący przewagę kompetencyjną. Koresponduje to z obserwacją Juchnowicz (2014), że publiczne instrumenty finansowania szkoleń zmierzają ku homogenizacji poziomu kompetencji, nie zaś różnicowaniu i doskonaleniu potencjału wyróżniającego.

Zdaniem Kraigera i Forda (2021) skuteczność szkolenia jest funkcją kontekstu organizacyjnego, wsparcia przełożonych i możliwości praktycznego zastosowania nabytych kompetencji. W przypadku subregionu siedleckiego barierą nie jest dostępność finansowania, lecz brak kultur organizacyjnych sprzyjających uczeniu się – co potwierdza wcześniejsze wyniki Bombiak (2018) dotyczące dysfunkcji ZZL w małych i średnich organizacjach.

5.2. Subregion siedlecki – peryferyjność kompetencyjna

Koncentrację przestrzenną absorpcji środków KFS zmierzono ilorazem lokalizacji (LQ), obliczonym jako stosunek udziału subregionu w wydatkach KFS województwa mazowieckiego do udziału subregionu w liczbie pracujących ogółem w regionie (dane: sprawozdania WUP Warszawa, GUS/BDL 2020-2024). Stwierdzona w ten sposób niedoabsorpcja środków KFS w subregionie siedleckim ($LQ = 0,57$) wpisuje się w szerszy problem dualności rynku pracy Mazowsza. PARP (2022) identyfikuje podobne zjawiska w innych subregionach peryferyjnych województwa, wskazując na niski poziom identyfikacji potrzeb szkoleniowych, ograniczoną zdolność administracyjną małych pracodawców do składania wniosków oraz słabszą obecność wyspecjalizowanych firm szkoleniowych.

Interesującym odkryciem jest rozchodzenie się priorytetów szkoleniowych subregionu (dominacja szkoleń branżowych i technicznych) z ogólnopolskimi priorytetami KFS (kompetencje cyfrowe i menedżerskie). Może to oznaczać, że subregion korzysta z KFS efektywnie w zakresie swoich rzeczywistych potrzeb – jednak potrzeby te nie są w pełni artykułowane w ogólnopolskim priorytecie, co ogranicza kwotę dostępnych środków. Postulat terytorialnej dywersyfikacji priorytetów KFS wydaje się zatem uzasadniony empirycznie.

5.3. KFS jako zasób stymulujący job crafting – weryfikacja hipotezy H2

Weryfikacja hipotezy H2 na podstawie dostępnych danych statystycznych jest niemożliwa – co stanowi potwierdzenie zidentyfikowanego ograniczenia metodycznego. Dane administracyjne KFS nie pozwalają odróżnić wniosków inicjowanych przez pracownika od tych składanych wyłącznie z inicjatywy pracodawcy. Niemniej analiza jakościowa struktury priorytetów i deklarowanego uzasadnienia wniosków (na podstawie raportów PUP) sugeruje, że przynajmniej część beneficjentów przejawia cechy job craftingu zadaniowego – świadomy wybór obszaru szkolenia z intencją wzbogacenia pracy.

Zhang i Parker (2019) rozróżniają job crafting strategiczny (inicjowany z myślą o długoterminowym rozwoju kariery) od reaktywnego (będącego odpowiedzią na bieżące wymagania stanowiska). Wojtczuk-Turek (2020) wskazuje, że zachowania job craftingowe w Polsce są istotnie uwarunkowane kulturą organizacyjną i dostępnością zasobów – co tworzy spójną ramę dla KFS jako zewnętrznego zasobu pracy (w rozumieniu JD-R Bakker i in., 2023). KFS, ze względu na swoją proceduralną strukturę, może sprzyjać raczej temu drugiemu – co osłabia jego potencjał jako stymulatora proaktywnego zarządzania kompetencjami.

Należy ponadto podkreślić, że kluczową barierą dla kształtowania postaw job craftingowych z wykorzystaniem KFS jest silnie podażowy charakter rynku usług szkoleniowych. Jak zauważa E. Flasińska, z biegiem lat instrument ten został w dużej mierze przejęty przez zewnętrzne instytucje szkoleniowe, dla których fundusz stał się stałym źródłem utrzymania. Z praktyki urzędów pracy wynika, że to realizatorzy kursów sami wyszukują pracodawców, narzucają im tematykę szkoleń „uszytą na miarę” pod obowiązujące priorytety urzędowe i nierzadko całkowicie wyręczają przedsiębiorstwa w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej metodą „kopiuj-wklej”. W takiej sytuacji zjawisko oddolnego job craftingu zostaje zredukowane do minimum – inicjatorem i kreatorem rozwoju kompetencji nie jest bowiem proaktywny pracownik, ani nawet realizujący przemyślaną strategię pracodawca, lecz zewnętrzny podmiot komercyjny dążący do maksymalizacji własnego zysku. Taka praktyka rynkowa radykalnie osłabia popytowy i oddolny charakter kształcenia, stanowiąc jedną z głównych przeszkód dla traktowania KFS jako narzędzia stymulującego rzeczywistą proaktywność i zaangażowanie pracownika w kształtowanie własnego stanowiska pracy. Pełna weryfikacja wpływu KFS na postawy proaktywne wymaga odejścia od analizy danych zagregowanych na rzecz badań pierwotnych (CAWI/IDI) zogniskowanych na mikro-fundamentach decyzji szkoleniowych wewnątrz organizacji.

6. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzona analiza danych, zestawiona z ustaleniami kontrolnymi oraz rynkową praktyką wdrażania instrumentu, pozwala na sformułowanie czterech głównych wniosków, które weryfikują początkowe założenia badawcze i uzupełniają perspektywę subregionalną.

Funkcja reaktywna i ograniczenie do kompetencji progowych. Krajowy Fundusz Szkoleniowy funkcjonuje na rynku pracy przede wszystkim jako instrument reaktywny, ukierunkowany na niwelowanie doraźnych braków kadrowych, a w znacznie mniejszym stopniu jako narzędzie budowania strategicznej, innowacyjnej przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na to, że przez wszystkie badane lata absolutnie dominującym priorytetem w skali kraju było finansowanie zawodów deficytowych, KFS służy głównie uzupełnianiu tzw. kompetencji progowych. Zjawisko to potęguje struktura beneficjentów – największą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa, które mogą liczyć na 100% dofinansowania kosztów kształcenia. W tym sektorze, stanowiącym o obliczu subregionu siedleckiego, brakuje z reguły systemowego podejścia do ZZL, przez co KFS pełni funkcję koła ratunkowego dla utrzymania działalności, nie zaś elementu świadomej strategii rozwoju kapitału ludzkiego.

Odrzucenie hipotezy H2: bariera podażowa rynku szkoleniowego. Wykorzystanie funduszu zderza się z potężną barierą strukturalną o charakterze podażowym, co podważa postawioną w artykule hipotezę o potencjale KFS jako zewnętrznego zasobu stymulującego oddolne zachowania job craftingowe (H2). Wykorzystanie funduszu zderza się z potężną barierą strukturalną o charakterze podażowym. Analiza praktyki rynkowej wykazuje, że głównym inicjatorem szkoleń finansowanych z KFS przestały być oddolne potrzeby pracowników czy przemyślane strategie pracodawców, a stały się nimi zewnętrzne instytucje szkoleniowe. Firmy te wyszukują przedsiębiorców, narzucają im tematykę „uszytą na miarę” pod obowiązujące w danym roku priorytety urzędowe i wyręczają w przygotowaniu wniosków (często metodą „kopiuj-wklej”). Zjawisko to radykalnie osłabia rolę pracownika jako proaktywnego „craftera” swojego stanowiska pracy. Rekomenduje się zatem powiązanie oceny wniosków z wymogiem rzetelnej, wewnętrznej diagnozy potrzeb, która wykaże, że szkolenie jest faktyczną inicjatywą i potrzebą osób zatrudnionych, a nie jedynie odpowiedzią na ofertę firmy komercyjnej.

Brak systemowej ewaluacji efektywności. Istotną słabością KFS jako publicznego instrumentu rynku pracy jest brak systemowej ewaluacji jego efektywności po stronie instytucji państwowych. Choć urzędy pracy gromadzą dane sprawozdawcze, rzadko są one wykorzystywane do cyklicznej, kompleksowej oceny tego, czy udzielone dofinansowanie faktycznie przełożyło się na utrzymanie zatrudnienia, awans lub zmianę stanowiska na lepsze. Wnioskuje się o opracowanie i wdrożenie ujednoliconych na poziomie krajowym mierników i wskaźników oceny efektywności, co pozwoli na optymalizację celów Funduszu w przyszłości. Takie ruchy są podejmowane i planowane jest zaangażowanie wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy do podjęcia się wyzwania jaki jest ewaluacja KFS (wniosek z doświadczenia zawodowego autora artykułu - pracownika WUP w Warszawie).

Potrzeba terytorialnej dywersyfikacji priorytetów. Wyrażna potrzeba terytorialnej dywersyfikacji priorytetów KFS – konieczna dla lepszej absorpcji środków w regionach o specyficznych uwarunkowaniach, takich jak subregion siedlecki – znajduje swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w najnowszych zmianach prawnych. Zgodnie z ustawą o rynku pracy i służbach zatrudnienia z 20 marca 2025 r. (Dz.U. poz. 620), wprowadzono mechanizmy decentralizujące: samorządy województw uzyskały prawo do określania do trzech, a samorządy powiatów – jednego priorytetu wydatkowania środków rocznie, adekwatnego do specyfiki lokalnej. Nowa ustawa rozwiązuje również problem wykluczenia dużej grupy pracujących, otwierając KFS na osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (samozatrudnionych) oraz osoby świadczące usługi na podstawie umów cywilnoprawnych. Zmiany te, obowiązujące od 2026 roku, fundamentalnie przebudują strukturę beneficjentów i stanowią naturalny kierunek dla kolejnych badań nad efektywnością KFS w nowych realiach legislacyjnych.

Niestety pewnymi ograniczeniami artykułu są: oparcie na danych zagregowanych oraz brak badań pierwotnych. Wkład artykułu w literaturę przedmiotu jest trójwymiarowy: (1) stanowi próbę prezentacji longitudinalnej analizy KFS łączącej perspektywę krajową, mazowiecką i subregion siedlecki w jednolitym schemacie metodologicznym; (2) integruje dorobek polskiego ZZL (Filipowicz, 2014; Juchnowicz, 2014; Pocztowski, 2018; Wojtczuk-Turek, 2020) z danymi statystycznymi WUP/MRPiPS; (3) proponuje ramy job crafting + KFS jako nowej perspektywy badawczej.

Bibliografia

- Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.
- Bombiak, E. (2018). Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako przyczyna deprecjacji kapitału ludzkiego w organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 8, cz. 1, 233-247.
- Cascio, W.F., Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cedefop (2022). Vocational education and training for the future of work. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Komisja Europejska (2020). European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience. Brussels: European Commission.
- Filipowicz, G. (2004). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Filipowicz, G. (2014). Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Flaszyńska, E. (2024). Krajowy Fundusz Szkoleniowy – analiza 10 lat funkcjonowania instrumentu dofinansowującego kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawców. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3/2024, 26–37. <https://doi.org/10.34866/gdj3-2e18>
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 111-139. <https://doi.org/10.1111/joop.12450>
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kardas, J.S. (2019). Dedykowany program rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe UPH, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 46(119), 5-18.
- Kardas, J.S. (red.) (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Komisja Europejska (2022). DigComp 2.2. Europejskie ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- Kraiger, K., Ford, J.K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45-72.
- Kupczyk, T., Stor, M. (red.) (2017). Zarządzanie kompetencjami. Praktyka i teoria. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- Leuven, E., Oosterbeek, H. (2008). An alternative approach to estimate the wage returns to private-sector training. *Journal of Applied Econometrics*, 23(4), 423-434.
- MRPiPS (2020). *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2019). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2020*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiT (2020). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2021*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii.
- MRiPS (2021). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2022*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRiPS (2022). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2023*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2023). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2024*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2024). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2025*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiT (2021). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2020 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii.
- MRiPS (2022). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2021 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRiPS (2023). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2022 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2024). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2023 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- Najwyższa Izba Kontroli (2021). *Informacja o wynikach kontroli: Funkcjonowanie Krajowego Funduszu Szkoleniowego*. Warszawa: NIK.
- PARP (2022). Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (styczeń 2022). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pocztowski, A. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. poz. 620, z późn. zm.).
- Wojtczuk-Turek, A. (2020). Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- WUP Warszawa (2020–2025). Dane statystyczne dotyczące realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego w województwie mazowieckim. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie [dane wewnętrzne / baza PSZ].
- Zhang, F., Parker, S.K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.