

# Praktyczna nauka zawodu pracowników młodocianych z perspektywy pracodawców. Koszty, korzyści i ryzyka

ELŻBIETA DROGOSZ-ZABŁOCKA, JĘDRZEJ STASIOWSKI  
Instytut Badań Edukacyjnych\*

Celem artykułu jest analiza ekonomicznych i pozaekonomicznych uwarunkowań decyzji o przyjmowaniu pracowników młodocianych na praktyczną naukę zawodu w przedsiębiorstwie. Tekst oparto na materiale empirycznym pochodzącym z wywiadów z pracodawcami, które zrealizowano w ramach jednego z komponentów badania BECKER w 2014 r. Analiza zgromadzonego materiału jakościowego umożliwiła zidentyfikowanie głównych kategorii kosztów, korzyści i ryzyk związanych z odbywaniem praktyki zawodowej u pracodawcy. W artykule pokazano również, jak pracodawcy mogą postrzegać całkowity bilans kosztów i korzyści przyjmowania pracowników młodocianych. Okazało się, że o opłacalności mogą w równym stopniu decydować zarówno czynniki ekonomiczne (krótko- lub długoterminowa opłacalność inwestycji w naukę pracownika), jak i uwarunkowania pozaekonomiczne (np. potrzeba towarzystwa, chęć podtrzymywania profesji, misja niesienia pomocy młodym z danej społeczności lokalnej).

**SŁOWA KLUCZOWE:** ekonomia edukacji, koszty praktycznej nauki zawodu, pracownicy młodociani, nauka zawodu u pracodawcy, kształcenie i szkolenie zawodowe.

**P**roblematyka dopasowania struktury i standardów kształcenia zawodowego do potrzeb pracodawców od lat wyznacza kierunki publicznej debaty na temat funkcjonowania edukacji zawodowej w Polsce. Kiedy nadmierne ukierunkowanie edukacji ponadgimnazjalnej na kształcenie ogólne okazało się strategicznym błędem, zaczęto ponownie doceniać rolę kształcenia zawodowego. Jednocześnie powróciły fundamentalne pytania: Jak uczyć praktycznych umiejętności, aby absolwenci szkół zawodowych potrafili sprostać oczekiwaniom pracodawców? Co zrobić, aby szkoła kształcząca zawodowo nie pozostawała w tyle za

rozwojem technologicznym? Jak kształcić, aby uczniowie uczyli się zawodu, korzystając z aktualnych zdobyczy techniki, a nabyte przez nich umiejętności odpowiadały specyfice wykonywanej pracy?

Jednym ze sprawdzonych rozwiązań okazało się włączenie pracodawców w proces praktycznej nauki zawodu<sup>1</sup>. Ponoszą oni wówczas koszty wynagrodzenia pracowników młodocianych, przygotowania stanowiska pracy, eksploatacji maszyn, zużytych materiałów, odzieży roboczej, a także czasu

\* Adres: ul. Górczewska 8, 01-180 Warszawa.  
E-mail: j. stasiowski@ibe.edu.pl

© Instytut Badań Edukacyjnych

<sup>1</sup> Praktyczna nauka zawodu jest organizowana w formie zajęć praktycznych i praktyk zawodowych. Ich uczestnikami mogą być uczniowie (słuchacze) lub pracownicy młodociani. Praktyczna nauka zawodu uczniów organizowana jest przez szkołę, a w wypadku pracowników młodocianych – przez pracodawców, którzy zawarli z nimi umowę w celu przygotowania zawodowego.

poświęcanego przez bardziej doświadczonych pracowników, którzy prowadzą instruktaż. Polscy przedsiębiorcy mogą liczyć na zwrot części ponoszonych kosztów w postaci (a) refundacji wynagrodzeń dla młodocianych pracowników ze środków Funduszu Pracy lub (b) dofinansowania, które przysługuje wtedy, gdy podopieczni zdali egzamin zawodowy. Wysokość wspomnianych zwrotów nie jest zależna od kosztów ponoszonych przez pracodawcę. Z drugiej strony można się spodziewać, że pracownicy młodociani niwelują niedobory kadrowe, pomagają aktualnie zatrudnionym pracownikom lub stwarzają szansę na dopływ dobrze przygotowanej kadry. Współpraca firm ze szkołami zawodowymi może również stanowić istotny wymiar budowania prestiżu przedsiębiorstwa, może być elementem realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu lub formą realizacji misji, np. podtrzymania zawodu rzemieślnika. Niemniej obecność pracowników młodocianych w firmie może być również źródłem pewnych ryzyk: uszkodzenia maszyn lub urządzeń, utraty zaufania klientów w wyniku błędów popełnionych przez niedoświadczonych pracowników lub konfliktów ze stałą załogą firmy. Dlatego na bilans kosztów i korzyści realizacji praktycznej nauki zawodu w firmie warto spojrzeć z szerszej perspektywy.

Istnieją różne modele angażowania pracodawców w proces kształcenia. Najbardziej znany nosi nazwę modelu kształcenia dualnego, który w Polsce jest realizowany w przypadku pracowników młodocianych. Model dualny jest powszechnie stosowany w takich krajach, jak Niemcy, Austria lub Szwajcaria. Łączy naukę zawodu u pracodawcy w rzeczywistych warunkach pracy z teoretyczną nauką zawodu w instytucji edukacyjnej (szkole lub instytucji pozaszkolnej). Organizacja zajęć praktycznych i teoretycznych, liczba godzin spędzanych u pracodawcy, programy nauczania, sposoby selekcji, kontroli jakości kształcenia oraz wynagradzania przedsiębiorców

biorących udział w kształceniu są bardzo zróżnicowane. Niemniej zasadniczy element systemu dualnego, tj. znaczące zaangażowanie pracodawcy w proces kształcenia praktycznego, pozostaje wspólny.

Doświadczenia krajów realizujących dualny model kształcenia zawodowego pokazują, że zaangażowanie pracodawców w edukację zawodową przynosi bardzo dobre efekty, zarówno pod względem jakości kształcenia, jak i efektów zatrudnieniowych (Eichhorst, Rodriguez Planas, Schmidl i Zimmermann, 2012). W tym kontekście szczególnie ważne są pytania o powody nieangażowania się przedsiębiorstw w realizację praktycznej nauki zawodu. Wśród nich wskazuje się na brak świadomości istnienia możliwości przyjęcia praktykantów i korzyści wynikających z takich rozwiązań, zastrzeżenia odnośnie do programów kształcenia, brak zainteresowania ze strony potencjalnych uczestników praktycznej nauki zawodu lub ich niewystarczające przygotowanie do podjęcia praktyki. Bilans kosztów i korzyści nie musi być czynnikiem rozstrzygającym o przyjęciu praktykantów do firmy (Hasluck, 2004), jednak może mieć duży wpływ, o czym przekonamy się w dalszej części.

Jednocześnie niewiele wiemy na temat barier i problemów, jakich doświadczają polskie firmy angażujące się w ten model kształcenia. W badaniach prowadzonych na ten temat bardzo rzadko pytano o bilans kosztów i korzyści pracodawców, którzy biorą udział w praktycznej nauce zawodu pracowników młodocianych. Zwykle badania związane z praktyczną nauką zawodu (jest ich niewiele) dotyczyły aspektów pedagogicznych; opinie pracodawców na temat finansowania praktycznej nauki zawodu, kosztów i korzyści z tym związanych pojawiały się na marginesie analizowanych problemów (Jeruszka, 2012; Sztanderska i Drogosz-Zabłocka, 2014). Właśnie dlatego tym problemom poświęciliśmy nasz artykuł.

### **Koszty i korzyści praktycznej nauki zawodu u pracodawców w świetle wyników dotychczasowych badań**

Systematyczne badania dotyczące problematyki kosztów i korzyści przedsiębiorstw angażujących się w kształcenie i szkolenie zawodowe utrudnia duże zróżnicowanie systemów kształcenia i szkolenia zawodowego (*vocational education and training*, VET) na świecie. Aby uświadomić sobie skalę zróżnicowania takich rozwiązań, wystarczy prześledzić poniższe przykłady. W większości krajów pracodawcy nie mają obowiązku angażowania się w praktyczną naukę zawodu, państwo może jednak w różnym stopniu wspierać ich finansowo w tym zakresie. W Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Holandii i Szwecji przedsiębiorstwa nie mają obowiązku angażowania się w praktyczną naukę zawodu. Natomiast w Niemczech, Szwajcarii i Japonii przedsiębiorcy dobrowolnie zatrudniają pracowników młodocianych i w związku z tym ponoszą istotne obciążenia finansowe. W Belgii, Danii i Holandii przedsiębiorcy i związki zawodowe zawierają porozumienia, które są podstawą do organizowania funduszy przeznaczonych do finansowania praktycznej nauki zawodu. W Chile, Niemczech, Korei Południowej i Belgii funkcjonują systemy ulg podatkowych dla pracodawców zaangażowanych w szkolenie młodzieży kształcącej się zawodowo. Istnieją również państwa, w których udział pracodawcy w systemie kształcenia nie ma charakteru dobrowolnego. W Danii, Francji, Irlandii i wspomnianej Korei Południowej pracodawcy są prawnie zobowiązani do finansowego partycypowania w kosztach praktycznej nauki zawodu (Smith i Billett, 2006).

Ponadto w większości krajów przedsiębiorstwa nie gromadzą odrębnych danych finansowo-księgowych w zakresie realizowanych programów szkoleniowych. Z tego powodu analiza średnio- i długoterminowych korzyści wynikających

z zaangażowania firmy w praktyczną naukę zawodu nastęrcza sporo trudności metodologicznych – trudno zbadać to zaangażowanie, a tym bardziej wyrazić je w wartościach monetarnych (Hoeckel, 2008). Na polskim gruncie zagadnienie to było dostrzeżane, choć dotąd nie zostało systematycznie przeanalizowane (Sztanderska i Drogosz-Zabłocka, 2014). Inaczej sprawa się ma w przypadku badań prowadzonych zagranicą, zwłaszcza w państwach znanych z realizacji kształcenia zawodowego opartego na modelu dualnym. W tej części artykułu krótko prześledzimy wyniki wspomnianych analiz.

Próba powiązania nakładów inwestycyjnych na szkolenia pracowników z ich zarobkami w teorii kapitału ludzkiego Gary'ego Beckera wskazywała na istotne rozróżnienie między umiejętnościami ogólnymi a specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym podejściem koszty szkoleń ukierunkowanych na rozwój ogólnych umiejętności powinni ponosić przede wszystkim pracownicy, podczas gdy przedsiębiorstwo brałoby na siebie jedynie koszty związane z wdrożeniem pracownika do specyfiki jego procesów produkcyjnych lub świadczonych usług. Praktyka pokazała, że te przewidywania nie są trafne. Przeczy im chociażby masowe zaangażowanie niemieckich przedsiębiorstw w szkolenie pracowników, również w zakresie uniwersalnych kompetencji, które znalazłyby zastosowanie w każdej innej firmie z branży. Przedsiębiorstwa są skłonne nie tylko inwestować w ogólne szkolenie i praktyczną naukę zawodu pracowników lub praktykantów, lecz także są gotowe zapewnić im w tym okresie wynagrodzenie przewyższające ich produktywność (Ryan, Wagner, Teuber i Backes-Gellner, 2010).

W wyjaśnieniu tego fenomenu pomogły badania zrealizowane w Niemczech przez Daroną Acemoglu i Jorna-Steffena Pischkego (1998). Ich zdaniem zwrot z inwestycji poniesionych na instruktaz pracownika następuje pod koniec lub wręcz po zakończeniu

szkolenia. Przedsiębiorca prowadzący praktyczną naukę zawodu zdobywa unikatową wiedzę na temat realnych kompetencji szkolących się pracowników. Informacje te nie są współdzielone z innymi uczestnikami rynku – stają się przewagą konkurencyjną firmy realizującej szkolenie. Pracodawca prowadzący szkolenie działa w warunkach informacyjnego monopsonu, w którym stoi na uprzywilejowanej pozycji. Asymetria informacji ogranicza realną mobilność pracowników kończących szkolenie. Pracodawca może zatrudnić najlepszych praktykantów i jednocześnie – przez wzgląd na wspomniane ograniczenia mobilności – ustalić ich początkowe wynagrodzenie poniżej stawek, które obowiązują na rynku dla osób z porównywalnymi kompetencjami.

Funkcjonowanie opisanego tu mechanizmu zależy od instytucjonalnych charakterystyk rynku pracy. Ich kluczowym wskaźnikiem jest poziom rotacji pracowników, który zależy od ochrony prawnej pracowników oraz powiązanych z nią kosztów zatrudnienia. Tam, gdzie występuje duża rotacja (Acemoglu i Pischke jako przykład podali Stany Zjednoczone), świeżo wyszkolonemu pracownikowi jest łatwiej uwolnić się od pracodawcy, ale jednocześnie inwestycje w szkolenia są mniej opłacalne dla firmy (Acemoglu i Pischke, 1998).

W nieco nowszych badaniach, przeprowadzonych wśród szwajcarskich pracodawców, wykazano, że na bilans kosztów i korzyści pracodawcy angażującego się w praktyczną naukę zawodu wpływają nie tylko regulacje rynku pracy, lecz także sposób organizacji szkolenia w samym przedsiębiorstwie. Jako koszty ponoszone przez pracodawców zdefiniowano: płace praktykantów (w szwajcarskim systemie dualnym przedsiębiorstwa mają dużą swobodę w ustalaniu ich wysokości), wynagrodzenie instruktora, zużyte materiały, amortyzację sprzętu, koszty rekrutacji praktykantów. Natomiast korzyścią była wartość pracy

wykonywanej przez praktykanta w firmie. W przypadku ponad dwóch trzecich szwajcarskich przedsiębiorstw prowadzących praktyczną naukę zawodu zwrot nakładów poniesionych na szkolenie następował jeszcze w jego trakcie. Pozostali pracodawcy musieli zatrzymać praktykantów na pewien czas po zakończeniu nauki, aby uzyskać zwrot z poniesionych nakładów. Analiza sytuacji firm, które nie uczestniczyły w szkoleniu, pokazała, że prognozowały one nie tylko wyższe koszty realizacji praktycznej nauki zawodu, lecz także niższe zyski z tego tytułu. Można zatem wnioskować, że istotną barierą angażowania się w praktyczną naukę zawodu był niekorzystny bilans kosztów i korzyści szkolenia, a przepisy regulujące funkcjonowanie szwajcarskiego rynku pracy schodziły na drugi plan. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, o opłacalności realizacji szkolenia decydowała nie tyle wysokość samych kosztów, ile możliwość produktywnego wykorzystania pracy praktykantów w codziennym funkcjonowaniu firmy. Taka sytuacja może być niekorzystna z perspektywy organizacji szkolenia zawodowego – z oferty zawodów nauczanych w systemie dualnym mogą powoli zniknąć te profesje, w których mniej złożone prace wykonywane przez praktykantów mogą zastąpić maszyny (Wolter, Mühlemann i Schweri, 2006).

Inne badanie umożliwiło bezpośrednie zbadanie różnic w kosztach i korzyściach wynikających z prowadzenia praktycznej nauki zawodu przez szwajcarskich (próba  $n = 1471$  firm) i niemieckich przedsiębiorców ( $n = 1825$ ; Dionisius i in., 2008). Badanie to było o tyle interesujące, że pozwoliło na precyzyjne porównanie sytuacji przedsiębiorstw szkolących w odmiennych kontekstach instytucjonalnych, tj. według odmiennych regulacji z zakresu prawa pracy i wymagań w zakresie realizacji praktycznej nauki zawodu. Wyniki analiz potwierdziły, że pomimo wielu podobieństw w organizacji kształcenia uczniów zdobywających

wykształcenie zawodowe, w obydwu krajach różnice w kosztach netto ponoszonych przez pracodawców w związku ze szkoleniem są znaczące. Dla trzyletniego szkolenia koszty ponoszone przez pracodawcę w Niemczech były średnio o 25 tys. euro wyższe niż w Szwajcarii. Różnica ta wynikała przede wszystkim z faktu, że w szwajcarskich firmach szkolenie było efektywniej organizowane: praktykanci spędzali w nich więcej czasu, przydzielano im relatywnie więcej produktywnych zadań (to średnio 83% czasu szkolenia w szwajcarskich firmach wobec 57% czasu szkolenia w niemieckich).

Strategia przyjmowana przez szwajcarskie firmy jest konsekwencją zderegulowanego rynku pracy, który świeżo wyszkolonym pracownikom daje większą mobilność: po zakończeniu szkolenia zostaje w firmach ok. 36% praktykantów. Tymczasem niemieckie firmy działają w warunkach, w których regulacje stabilizują pozycję bardziej doświadczonych pracowników, ale nie ułatwiają nowicjuszom wejścia na rynek pracy. W rezultacie w Niemczech po zakończeniu szkolenia zostaje w firmach połowa praktykantów (w zachodnich landach nawet 64%). Taki kontekst sprawia, że pracodawcy częściej przyjmują strategię zorientowaną na inwestowanie w szkolonego pracownika i uzyskanie zwrotu z inwestycji po zakończeniu szkolenia (Dionisius i in., 2008).

Koszty netto związane z realizacją szkolenia są zróżnicowane w zależności od branży, wielkości firmy i wielu innych czynników – niektóre firmy mogą wręcz zarabiać na praktykantach już w okresie szkolenia. Analiza wpływu udziału pracowników odbywających praktyczną naukę zawodu na zysk brutto i produktywność firmy wskazała na istotne zróżnicowanie branżowe tej zależności. Jens Mohrenweiser i Thomas Zwick (2009) podkreślali, że na bilans kosztów i korzyści z zatrudnienia praktykantów należy patrzeć w kontekście alternatywy, jaką ma pracodawca rozważający realizację

praktycznej nauki zawodu – jest nią pozyskanie niewykwalifikowanej lub średnio wykwalifikowanej siły roboczej bezpośrednio z rynku. W takich branżach, jak handel, reklama, rzemiosło lub budownictwo angażowanie do pracy praktykantów zamiast niewykwalifikowanych lub średnio wykwalifikowanych pracowników zrekrutowanych z zewnątrz przekładało się na lepsze wyniki przedsiębiorstwa. W przypadku produkcji przemysłowej analogiczna strategia w krótkim okresie przynosiła przeważnie straty. Obserwacja ta wskazuje, że firmy z branży przemysłowej były gotowe zaakceptować niższą produktywność swoich praktykantów, chociaż mogłyby zamiast nich wykorzystać bardziej doświadczonych pracowników. Autorzy wyjaśnili to zjawisko następująco: w branży przemysłowej praktykanci zdobywają specyficzne umiejętności i wiedzę, które trudniej byłoby im wykorzystać u konkurencji. Wobec tego ich mobilność jest ograniczona, a gwarancje zwrotu z inwestycji w szkolenie po stronie pracodawcy – większe (Mohrenweiser i Zwick, 2009).

Podsumowując, podejście przedsiębiorstw do praktycznej nauki zawodu może opierać się na dwóch skrajnie różnych strategiach. Pierwsza polega na inwestowaniu w kapitał ludzki. Wedle przywoływanych wcześniej badań uznaje się ją za strategię dominującą w warunkach niemieckiego systemu dualnego i tamtejszego, silnie regulowanego rynku pracy. Na odmienne motywacje firm uczestniczących w realizacji praktycznej nauki zawodu zwrócił uwagę Robert Lindley (1975), wskazując na strategię substytucji. Firmy mogą wykorzystywać praktykantów i stażystów zamiast niskowykwalifikowanych pracowników. W praktyce obydwie strategie mogą występować na tym samym rynku pracy. Jak wynika z badań panelowych, w których analizowano szanse praktykantów na zatrudnienie po zakończeniu szkolenia, w Niemczech ok. 19% firm realizuje czystą strategię substytucji

(nigdy nie zatrudniają swoich praktykantów), 44% –strategię inwestycji, a pozostałe sięgają po strategię mieszane. Substytucja częściej dotyczy firm z branży usługowej niż przedsiębiorstw przemysłowych; zazwyczaj prawdopodobieństwo przyjęcia tej strategii w firmie rośnie wraz z udziałem „białych kołnierzyków” wśród personelu przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, orientacja na inwestycje w okresie szkolenia pracownika to domena największych przedsiębiorstw, zdolnych do wytworzenia wewnętrznego rynku pracy, na którym praktykanci mogą łatwo znaleźć zatrudnienie w jednym z zakładów należących do danej grupy (Mohrenweiser i Backes-Gellner, 2010).

Na zagadnienie kosztów i korzyści wynikających z realizacji praktycznej nauki zawodu można spojrzeć szerzej, uwzględniając nie tylko perspektywę firmy, lecz także praktykantów oraz państwa, które bierze odpowiedzialność (częściowo finansową), za całokształt edukacji zawodowej. W Tabeli 1 przedstawiono różnice między głównymi kategoriami kosztów związanych z kształceniem zawodowym opartym na systemie szkolnym oraz systemie opartym na odbywaniu praktycznej nauki zawodu u pracodawcy.

Podczas gdy koszty związane z realizacją praktycznej nauki zawodu występują niemal wyłącznie w okresie szkolenia, to korzyści mogą być odroczone w czasie. Dlatego rozsądnym wydaje się rozróżnienie krótko- i długoterminowych korzyści z inwestycji w szkolenie zawodowe praktykantów (Tabela 2).

### **Pracownicy młodociani w polskim systemie dualnym**

Problem szerszego angażowania pracodawców w kształcenie zawodowe od lat sytuuje się w centrum debaty na temat kształtu europejskich systemów VET – obecnie wpisuje się w europejskie priorytety w zakresie polityki edukacyjnej w krajach Wspólnoty (*New priorities for European cooperation*

*in education and training*, 2015). Również w Polsce zagadnienie zaangażowania pracodawców w system szkolnictwa zawodowego stanowi jeden z kluczowych wątków debaty na temat kształtu szkolnictwa zawodowego.

Współpracę szkół i pracodawców propaguje konkurs „Szkoła dla Pracodawców. Pracodawcy dla Szkoły” organizowany od października 2015 r. przez Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej (KOWEziU) i promujący najlepsze, innowacyjne przykłady takiej współpracy. W marcu 2016 r. zakończyła się jego IV edycja i ogłoszono laureatów. Warto zaznaczyć, że w obecnych długoterminowych planach rozwoju kraju – zwłaszcza rozwoju społecznego i regionalnego – reforma kształcenia zawodowego zajmuje znaczącą pozycję. Zgodnie z tymi założeniami ma ono być realizowane na podstawie modelu dualnego.

Kształcenie i szkolenie zawodowe, w tym system dualny, to instrumenty polityki edukacyjnej i polityki zatrudnienia. Analizując zmiany wprowadzane w tym obszarze w polskim systemie edukacji od 1989 r. (niektóre rzeczywiste, inne zawarte tylko w dokumentach), można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że większość dotyczyła poprawy jakości kształcenia i rozwoju przygotowania zawodowego we współpracy z pracodawcami. Mimo że podejmowano działania na rzecz wzmocnienia przygotowania praktycznego, to zainteresowanie młodzieży kształceniem w zasadniczej szkole zawodowej stopniowo spadało (do 2014 r. system dualny był związany tylko z tym poziomem kształcenia). Interesujące jest jednak to, że udział pracowników młodocianych wśród uczniów zasadniczej szkoły zawodowej w latach 2005–2015 wahał się od 44% w roku szkolnym 2007/2008 do 59% w roku szkolnym 2014/2015.

Kształcenie pracowników młodocianych jest zatem od lat rozwiązaniem dość powszechnym. W Polsce w roku szkolnym 2014/2015 kształciło się

Tabela 1

Główne rodzaje kosztów związanych z kształceniem w systemie szkolnym i u pracodawcy

Koszty	System szkolny	Praktyczna nauka zawodu u pracodawcy
Praktykantów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opłaty za naukę;</li> <li>• Opłaty za materiały/ wyposażenie pozostające po stronie ucznia/rodziców.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptacja niższego wynagrodzenia za wykonywaną pracę;</li> <li>• Koszty utraconych korzyści (podjęcie pracy na stanowisku dla niewykwalifikowanego pracownika – początkowe zarobki na takim stanowisku są z reguły wyższe niż w przypadku osób odbywających praktyczną naukę zawodu u pracodawcy).</li> </ul>
Pracodawców	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czas pracy instruktorów/ opiekunów praktykantów;</li> <li>• Dodatkowe wynagrodzenie dla instruktorów/ opiekunów praktykantów z tytułu prowadzonego szkolenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wynagrodzenie (w tym koszty zatrudnienia) przewyższające produktywność praktykanta;</li> <li>• Błędy popełnione przez niedoświadczonych praktykantów (zmarnowane materiały, zniszczone urządzenia, czas pracy poświęcony przez regularnych pracowników na naprawę błędów);</li> <li>• Szkolenia realizowane wewnątrz firmy w związku z przygotowaniem do zawodu (materiały, odzież robocza, wynagrodzenie szkoleniowców, koszty administracyjne).</li> </ul>
Publiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansowanie instytucji edukacyjnych;</li> <li>• Stypendia, granty i pożyczki dla uczniów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsydia i ulgi podatkowe dla firm prowadzących szkolenia.</li> </ul>

Na podstawie: Hoeckel (2008).

Tabela 2

Główne rodzaje korzyści związanych z kształceniem u pracodawcy

Korzyści	Krótkoterminowe	Długoterminowe
Praktykantów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szanse na zatrudnienie;</li> <li>• Poziom zarobków;</li> <li>• Satysfakcja z pracy;</li> <li>• Mniejsze szanse na przerwanie nauki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa elastyczność i mobilność na rynku pracy;</li> <li>• Kształcenie przez całe życie (większe szanse na kolejne szkolenia i rozwój).</li> </ul>
Pracodawców	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyższa produktywność dobrze wyszkolonych pracowników;</li> <li>• Oszczędność kosztów rekrutacji i adaptacji do nowego miejsca pracy odpowiednich kandydatów z rynku zewnętrznego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzyści podażowe – większe zainteresowanie pracą w firmie (poprawa wizerunku firmy);</li> <li>• Mniejsza rotacja pracowników.</li> </ul>
Publiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oszczędność wydatków przeznaczanych na polityki rynku pracy oraz polityki społeczne kierowane do osób, które mają trudności z udanym wejściem na rynek pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efekty zewnętrzne związane z wyższą produktywnością;</li> <li>• Wyższe wpływy z podatków pobieranych od wyższych zarobków.</li> </ul>

Na podstawie: Hoeckel(2008).

104 203 pracowników młodocianych (GUS, 2015). Kształceniu takich pracowników towarzyszą liczne, ugruntowane prawnie rozwiązania instytucjonalne skierowane zarówno do pracowników (możliwość dofinansowania nauki zawodu u pracodawcy, ustalona wysokość minimalnego wynagrodzenia), jak i pracodawców (możliwość refundacji kosztów wynagrodzenia dla przyjętych pracowników i instruktorów praktycznej nauki zawodu, refundacji kosztów odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej). W Polsce mimo licznych rozwiązań wspierających pracodawców angażujących się w kształcenie pracowników młodocianych, znalezienie i zachęcenie do współpracy ze szkołami właściwych pracodawców wciąż pozostaje nie lada wyzwaniem (Goźlińska i Kruszewskim, 2013; Jeruszka, 2012; Kosakowska i Sępnikowski, 2014).

Na postępek w łączeniu środowisk biznesowych z sektorem edukacji wskazują wyniki badania przeprowadzonego w 2010 r. przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan wśród pracodawców z czterech branż: energetycznej, budowlanej, odzieżowej oraz informatycznej i telekomunikacyjnej, a także badanie przeprowadzone przez KOWEZiU (2013a), obrazujące przykładowe rozwiązania współpracy przedsiębiorstw ze szkołami. Na korzystne trendy w ramach tej współpracy wskazały także wyniki badania dotyczącego zainteresowania biznesu współpracą z sektorem edukacji i zróżnicowania form tej współpracy (Emerling, Orlińska i Węsierska, 2010). Jednak wyniki ewaluacji projektów dotyczących współpracy szkół zawodowych z przedsiębiorstwami na przykładzie Działania 9.2. PO KL, realizowanych w latach 2008–2011, wskazują zarówno na sukcesy, jak i niedostatki. Mimo wzrostu zainteresowania taką formą współpracy, tylko 49% uczniów z zakładanej początkowo liczby uczestniczyło w stażach i praktykach u pracodawcy (Fila, Rybińska i Trzciniński, 2014).

Za wzór organizacji systemu dualnego uchodzą rozwiązania niemieckie. Długie tradycje zaangażowania firm w proces kształcenia zaowocowały zarówno wysoką jakością kształcenia, jak i bardzo dobrymi efektami zatrudnieniowymi wśród absolwentów. Elementy systemu dualnego funkcjonują od dawna również w Polsce. System kształcenia tzw. pracowników młodocianych<sup>2</sup>, do niedawna powszechny przede wszystkim w grupie zawodów rzemieślniczych, jest de facto systemem kształcenia dualnego opartym na współpracy pracodawców z zasadniczymi szkołami zawodowymi, ochotniczymi hufcami pracy i innymi instytucjami zaangażowanymi w kształcenie zawodowe młodzieży w Polsce. Jednak nazwa „system dualny” w odniesieniu do kształcenia młodocianych pracowników funkcjonuje od niedawna na mocy *Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 11 sierpnia 2015 r.* W ramach tego dokumentu istniejące rozwiązania przeniesiono na inne grupy zawodów, w tym na nauczane w technikach i szkołach policealnych.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami nauka zawodu odbywa się na podstawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego lub klasyfikacji zawodów i specjalności dla rynku pracy. W polskim modelu dualnym naukę zawodu regulują przepisy związane z systemem oświaty (młodociany jako uczeń) oraz Kodeksem pracy (młodociany jako szczególny rodzaj pracownika). Wynikające z tego obowiązki pracodawców i wymagania stawiane młodocianym przedstawiliśmy w Tabeli 3.

Przeprowadzone w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych badania absolwentów technikum i pracodawców współpracujących z technikami wskazują, że rzeczywistą motywacją do przyjmowania praktykantów

<sup>2</sup> To osoba, która ukończyła 16 lat, a nie przekroczyła 18. Może ona zostać zatrudniona tylko w celu nauki zawodu lub przyuczenia do wykonywania określonej pracy.



są dla pracodawców względy prestiżowe i finansowe, a nie chęć kształtowania kwalifikacji przyszłych pracowników. W jednym z wywiadów pracodawca otwarcie przyznał, że „przyjmowanie praktykantów jest metodą na zaoszczędzenie pieniędzy na kosztach pracy, osiągnięte poprzez zmniejszenie zatrudnienia na podstawie umów o pracę” (Gruza, Nowosad i Mirosław, 2012, s. 230). Zdaniem pracodawców, praktyki są zbyt krótkie (co jest interesujące w kontekście odnoszonych korzyści), aby można było w pełni odpowiedzialnie wdrożyć techników do pracy w przedsiębiorstwie. Kluczowym wnioskiem z tego badania jest potrzeba starannego doboru pracodawców do uczestnictwa w nauce zawodu, podyktowana przede wszystkim kształceniem przyszłych kadr. Autorzy badania krytycznie odnoszą się do postrzegania przez pracodawców korzyści finansowych i prestiżowych jako jedynych płynących z tej współpracy i pomijania efektów związanych z realizacją celów kształceniowych. Ponadto zaliczone praktyki u pracodawców nie zawsze przekładają się na lepsze wyniki egzaminu zawodowego, jednak mają one znaczenie dla przebiegu przyszłej kariery zawodowej: mimo wskazanych ograniczeń, absolwenci są zatrudniani u pracodawcy, u którego odbywali praktyki, i jest to praca w wyuczonym zawodzie (Gruza i in., 2012).

Spostrzeżenia dotyczą wprawdzie współpracy ze średnią szkołą zawodową, ale przytoczone opinie wskazują na ocenę korzyści i zagrożeń płynących z zatrudniania praktykantów. Więcej informacji na temat uczestnictwa pracodawców w nauce zawodu pochodzi z systemu rzemiosła. Dostępne dane pozwalają ocenić zarówno skalę zjawiska współpracy, jak i wskazać zawody, w których udział pracodawców jest najliczniejszy (Kosakowska i Stępnikowski, 2014).

Z problematyką efektywności kształcenia zawodowego wiążą się omówione wcześniej badania w czterech branżach oraz

ogólnopolskie badania pracodawców. Ich wyniki wskazują na niedobory kandydatów zgłaszających się do pracy, związane przede wszystkim z brakiem kompetencji zawodowych i niedopasowaniem umiejętności do potrzeb pracodawców (Jawor-Joniewicz, 2014; Sztanderska, 2010). Wyniki monitorowania procesu wdrażania podstawy programowej kształcenia w zawodach przeprowadzonego przez KOWEziU w 2013 r. wskazują, że do korzyści płynących ze współpracy ze szkołami pracodawcy zaliczyli: realizację praktycznej nauki zawodu z wykorzystaniem technologii przedsiębiorstwa, promocję materiałów i technologii wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa, pozyskanie oczekiwanych pracowników (KOWEziU, 2013b).

### Dane i metodologia badania

Materiałem empirycznym, który wykorzystaliśmy do analiz, były dane jakościowe i wyniki badania sondażowego zrealizowanego wśród pracodawców współpracujących ze szkołami objętymi *Badaniem ekonomicznych uwarunkowań celów i kierunków alokacji nakładów na edukację realizowanych przez podmioty publiczne i prywatne w Polsce* (BECKER). Zostało ono przeprowadzone na przełomie 2013 i 2014 r. w pięciu celowo dobranych powiatach (giżyckim, głogowskim, pruszkowskim, sępoleńskim, sokólskim) oraz w czterech miastach na prawach powiatu (Poznaniu, Siemianowicach Śląskich, Świnoujściu i Tarnobrzegu). Badanie BECKER składało się z wielu komponentów. W tym artykule odwołujemy się do komponentu P1, w ramach którego, na przełomie lutego i marca 2014 r., zrealizowano 100 wywiadów kwestionariuszowych (PAPI) i tyle samo indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z przedsiębiorcami zaangażowanymi w praktyczną naukę zawodu.

Ze zgromadzonego w ten sposób materiału wyselekcjonowano firmy, które kształcą

Tabela 3

Zadania pracownik<sup>ów</sup> młodocianych i pracodawc<sup>ów</sup> w systemie dualnym w Polsce

Lp.	Młodociani pracownicy	Pracodawcy
Podstawa zatrudnienia		
1.	Młodocianym jest osoba, która ukończyła 16 lat, ale nie osiągnęła pełnoletności. Wolno tylko zatrudniać młodocianych, którzy ukończyli gimnazjum.	Nauka zawodu w celu przygotowania młodocianego do pracy obejmuje praktyczną naukę zawodu organizowaną u pracodawcy oraz kształcenie teoretyczne (w różnych formach do wyboru).
Obowiązki		
1.	Młodociany zawiera z pracodawcą umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego w terminie przyjęć do zasadniczych szkół zawodowych. Wybór innej formy kształcenia umożliwia zawarcie umowy o pracę w innym terminie.	Pracodawca (lub osoba prowadząca zakład pracy w imieniu pracodawcy lub osoba zatrudniona u pracodawcy) może prowadzić przygotowanie zawodowe młodocianych pod warunkiem posiadania kwalifikacji wymaganych od instruktor <sup>ów</sup> praktycznej nauki zawodu.
2.	Młodociany wybiera zawód, w którym odbywa się kształcenie zgodnie z obowiązującą klasyfikacją szkolnictwa zawodowego; w przypadku rzemiosła wyboru dokonuje się na podstawie klasyfikacji zawod <sup>ów</sup> i specjalności dla rynku pracy.	Pracodawca jest zobowiązany zawrzeć z młodocianym pisemną umowę o pracę w celu przygotowania zawodowego. Umowa określa: rodzaj przygotowania zawodowego, czas trwania i miejsce odbywania przygotowania zawodowego, sposób kształcenia teoretycznego, wysokość wynagrodzenia.
3.	Pracownik młodociany jest pracownikiem szczególnym, co wynika z jego wieku i ograniczeń w wykonywaniu pracy. Jak każdy pracownik, młodociany nabywa prawo do urlopu wypoczynkowego zgodnie z obowiązującym prawem.	Pracodawca zgłasza wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi miasta) zawarcie umowy z młodocianym, zgodnie z jego miejscem zamieszkania. Jeśli pracodawcą jest rzemieślnik, to powiadamia o tym także odpowiednią izbę rzemieślniczą.
4.	Nauka zawodu kończy się egzaminem zawodowym. Młodociani zatrudnieni u rzemieślnika zdają egzamin czeladniczy.	Nauka zawodu trwa nie dłużej niż 36 miesięcy. Czas ten może ulec skróceniu, ale nie w przypadku kształcenia teoretycznego w zasadniczej szkole zawodowej.
5.		Nauka zawodu jest organizowana zgodnie z klasyfikacją zawod <sup>ów</sup> szkolnictwa zawodowego, a w przypadku rzemieślników – zgodnie z klasyfikacją zawod <sup>ów</sup> i specjalności dla potrzeb rynku pracy.
6.		Pracodawca jest zobowiązany zapewnić młodocianemu opiekę i pomoc niezbędne do przygotowania zawodowego. Nie wolno zatrudniać młodocianego w godzinach nadliczbowych ani w godzinach nocnych (od 22.00 do 6.00).

7.	Pracodawca jest zobowiązany do zaopatrzenia młodocianego w przewidziany na danym stanowisku sprzęt ochrony osobistej, odzież ochronną i roboczą, narzędzia pracy, materiały i inne niezbędne urządzenia. Obowiązkiem pracodawcy jest także ponoszenie kosztów podstawowych badań lekarskich pracownika młodocianego.
Korzyści	Zatrudnienie młodocianego w celu przygotowania zawodowego upoważnia pracodawcę do starania się o refundację jego wynagrodzenia ze środków Funduszu Pracy.
1.	Pracownik młodociany otrzymuje wynagrodzenie, które wzrasta w kolejnych latach nauki od 4 do 6% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w odniesieniu do poprzedniego kwartału (w 2015 r. wynosiło ono w trzyletnim okresie nauki odpowiednio: 157,71 zł, 197,13 zł i 236,56 zł).
2.	Czas pracy młodocianego nie może przekraczać ośmiu godzin dziennie. Do czasu pracy wlicza się czas nauki wynikający z obowiązującego programu nauczania.
3.	Osoby, które w takcie nauki zawodu osiągnęły pełnoletność, kończą naukę zawodu na zasadach określonych dla młodocianych.
4.	Możliwość kontynuowania nauki zawodu po jej przerwaniu określają odpowiednie przepisy.

Źródła: *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (j.t. Dz. U. z 1998 r., Nr 21 poz. 94 z późn. zm.); *Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty* (j.t. dz. U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2672 z późn. zm.); *Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z 6 grudnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagradzania* (Dz. U. z 2014 r., poz. 232); *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 15 grudnia 2010 r. w sprawie praktycznej nauki zawodu* (Dz. U. z 2010 r. Nr 244, poz. 1626 z późn. zm.)

pracowników młodocianych w następujących zawodach: kucharz i kucharz małej gastronomii<sup>3</sup>; stolarz (zawody z grupy usługi dla ludności) oraz mechanik pojazdów samochodowych i lakiernik (zawody inżyniersko-techniczne). Łącznie to 20 przypadków, dla których zebrano informacje w toku wywiadów. Za wyborem wskazanych profesji przemawiała struktura zawodowa kształcenia pracowników młodocianych w Polsce. W tym czasie w zasadniczych szkołach zawodowych dla młodzieży najliczniejsze grupy tworzyli uczniowie zawodów inżyniersko-technicznych (41,6%) i usług dla ludności (23,5%). W Tabeli 4 przedstawiono rozkład liczebności trzech zawodów uwzględnionych w analizach w podziale na powiaty, w których prowadzono badanie, a w Tabeli 5 – krótką charakterystykę przedsiębiorców, którzy wzięli udział w badaniu.

### Wyniki

Przegląd głównych kategorii kosztów i korzyści związanych z obecnością młodocianych pracowników w firmie poprzedzimy refleksją na temat funkcjonowania systemu kształcenia pracowników młodocianych. Przyjrzymy się rozwiązaniom organizacyjnym towarzyszącym realizacji modelu dualnego w Polsce. Nieco miejsca poświęcimy również na omówienie funkcjonowania przyjętych rozwiązań instytucjonalnych. Warto zastanowić się nad tym, jakie problemy wskazują pracodawcy uczestniczący w kształceniu dualnym w Polsce: jakie dostrzegają bariery i jakie kategorie ryzyka wiążą się dla nich z przyjmowaniem pracowników młodocianych do firmy.

<sup>3</sup> W trakcie zbierania danych do badania BECKER w szkołach zawodowych występowały dwa zawody: kucharz małej gastronomii (2-letni cykl kształcenia) i kucharz (3-letni cykl). Od 2012 r. w klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego występuje tylko zawód kucharz. Niemniej w materiale badawczym znalazło się trzech pracodawców, którzy kształcili jeszcze w zawodzie kucharz małej gastronomii.

### Modele praktycznej nauki zawodu

Z analizowanych wywiadów wyłoniły się trzy podstawowe modele organizacji praktycznej nauki zawodów w firmie. Zależą one od zaangażowania i typu instytucji wspierających przedsiębiorcę w realizacji kształcenia. W pierwszym rozwiązaniu pracodawca nie stara się ani o refundację kosztów wynagradzania zatrudnionych młodocianych, ani o dofinansowanie kosztów ich kształcenia. Sam organizuje naukę zawodu i sam ponosi jej koszty. Rekrutacja młodocianych do takich pracodawców nie odbiega od spotykanej w innych rozwiązaniach. Uczniowie trafiają bezpośrednio do pracodawcy albo poprzez szkołę, która z nim współpracuje. W drugim przypadku – na to wskazują nasze badania – pracodawcy bardziej dbają o dobór młodocianych, biorąc pod uwagę ich osiągnięcia szkolne. Takie rozwiązanie stosuje się rzadko, niemniej w naszych analizach zostało odnotowane. Dotyczyło ono dwóch, skrajnie odmiennych sytuacji: dużego przedsiębiorcy z branży hotelarskiej, który zrezygnował ze wspomnianych form dofinansowania ze względów organizacyjnych, oraz małego warsztatu samochodowego, w którym właściciele uznali formalności związane z uzyskaniem zwrotów za zbyt skomplikowane<sup>4</sup>.

[...] no to nie jest dla nas jakby póki co taki koszt, żebyśmy musieli się martwić, gdybyśmy faktycznie mieli 10 czy 15 takich uczniów na przygotowaniu zawodowym w kuchni, którzy regularnie do nas przychodzą, to na pewno byśmy się zastanowili, bo to byłaby jakaś skala, jakiś procent, natomiast ci, ta czwórka uczniów, którzy w tej chwili przychodzą, raczej ich traktujemy jako naszą przyszłość, więc jeżeli chodzi o finansowanie i zwrot kosztów,

<sup>4</sup> W pisowni wszystkich cytatów zachowano oryginalne brzmienie wypowiedzianych słów. Symbole pod cytatami oznaczają: lokalizację przedsiębiorstwa (MIA – miasto na prawach powiatu; ZIE – powiat ziemski), jego wielkość (MIK – mikro-; MP – małe; ŚP – średnie) oraz zawód, w jakim kształcą pracowników młodocianych (KU – kucharz; KUMG – kucharz małej gastronomii; MECH – mechanik pojazdów samochodowych, LAK – lakiernik, STO – stolarz).

Tabela 4

*Liczba przedsiębiorców przyjmujących młodocianych pracowników według lokalizacji i nauczanych zawodów*

Miasto/Powiat	Nauczany zawód			Razem
	Kucharz/ (Kucharz małej gastronomii)	Mechanik pojazdów samochodowych/ (Lakiernik)	Stolarz	
Tarnobrzeg	(1)	0	0	1
Poznań	6(2)	0	0	8
pow. giżycki	1	1	1	3
pow. pruszkowski	0	1(1)	0	2
pow. głogowski	0	1	0	1
pow. sokólski	1	2	2	5
Razem	11	6	3	20

Źródło: badanie BECKER.

Tabela 5

*Liczba przedsiębiorców przyjmujących pracowników młodocianych według własności przedsiębiorstwa, poziomu zatrudnienia i nauczanych zawodów*

Pytanie	Nauczany zawód			Razem
	Kucharz/ (Kucharz małej gastronomii)i	Mechanik pojazdów samochodowych/ (Lakiernik )	Stolarz	
Jaka jest forma własności Państwa zakładu pracy?				
Prywatne przedsiębiorstwo krajowe (z większościowym udziałem kap. krajowego)	4(2)	3(1)	1	11
Indywidualna działalność gospodarcza	3	2	2	7
Jednostka budżetowa/inne	1(1)	0	0	2
Razem	11	6	3	20
Ile osób zatrudnia Pana/Pani przedsiębiorstwo (poza pracownikami młodocianymi)?				
1 pracownik	0	1	1	2
2–9 pracowników (mikroprzedsiębiorstwo)	5(1)	1	1	8
10–49 pracowników (małe przedsiębior.)	2(1)	3(1)	1	8
50–249 pracowników (średnie przedsiębior.)	1(1)	0	0	2
Razem	11	6	3	20

Źródło: badanie BECKER.

szczerze: nie mamy czasu na to. Mamy zupełnie inne rzeczy, obowiązki, które są w tej chwili ważniejsze, niż gdzieś tam latanie z papierami za przygotowanie.

[MIA, ŚP, KUMG\_16]

B: ... A czy ubiegała się pani o zwrot kosztów kształcenia młodocianego pracownika z funduszu pracy?

R: Nie.

B: A dlaczego?

R: Bo nie mam czasu.

B: Nie ma pani czasu. Ale wie pani o takiej możliwości?

R: Słyszałam, tak.

[ZIE, MIK, MECH\_17]

W drugim rozwiązaniu, charakterystycznym szczególnie dla rzemiosła, instytucją pośredniczącą pomiędzy pracodawcą a administracją samorządową oraz centrami edukacji i pracy młodzieży jest organizacja zrzeszająca pracodawców (w przypadku rzemiosła – cech rzemiosł). Dość charakterystyczne, że badani rzemieślnicy i przedsiębiorcy najczęściej mieli bardzo ograniczoną wiedzę na temat mechanizmów i źródeł refundacji wynagrodzeń oraz dofinansowania kosztów nauki młodocianych. To cech brał na siebie większość obciążeń administracyjnych związanych z refundacją i dofinansowaniem, zbierał odpowiednie dokumenty i występował w imieniu pracodawcy do odpowiednich instytucji. W tej sytuacji rola pracodawcy w zakresie obsługi dość uciążliwych formalności – co podkreślali niemal wszyscy przedsiębiorcy – sprowadzała się do „przystawienia pieczętek” lub „złożenia podpisów”. W niektórych przypadkach cech wspierał rzemieślników również w rekrutacji pracowników młodocianych, podsyłając kandydatów wstępnie wyselekcjonowanych i zainteresowanych nauką zawodu.

Rozwiązanie trzecie dotyczy współpracy pracodawcy bezpośrednio z ochotniczymi hufcami pracy (OHP), których pracownicy nie tylko wspierają pracodawców w zakresie

formalności związanych z zatrudnieniem młodocianych, lecz także pomagają rozwiązywać ewentualne problemy wychowawcze związane z ich podopiecznymi. Do OHP trafiają bowiem szczególne grupy młodzieży: osoby z problemami edukacyjnymi i wychowawczymi, powtarzające klasy, będące pod nadzorem kuratorów, przeważnie z uboższych rodzin, często problemowych (por. Drogosz-Zabłocka i Stasiowski, 2014). Dzięki OHP, które współpracuje z zasadniczą szkołą zawodową, kontynuują oni naukę zawodu najczęściej w modelu dualnym. W takiej sytuacji to OHP proponuje przedsiębiorcy kandydatów do nauki<sup>5</sup>. Hufiec może też wspierać przedsiębiorcę we wszystkich formalnościach związanych z pracownikami młodocianymi. Możliwe są sytuacje, w których to OHP zajmuje się organizacją nauki zawodu. Ponadto hufce aktywnie wspierają pracodawcę w razie wystąpienia problemów wychowawczych lub rodzinnych u swoich podopiecznych. Jak podkreślali współpracujący przedsiębiorcy, pracownicy hufców – w przeciwieństwie do szkół – dobrze znają swoich podopiecznych i interesują się ich losami. Kontakt z OHP pracodawcy opisywali jako szybki, nieformalny i bezproblemowy.

B: Te szkoły, które tutaj wymieniliśmy to, gdzieś skądś są ci praktykanci to w ostatnim roku jakoś kontaktował się pan, współpracował z tymi szkołami?

R: Wszystko przez OHP, bo ten OHP ma kontakt z tymi szkołami, oni rzeczywiście współpracują z nimi i wiedzą, co się dzieje z poszczególnymi uczniami. Przynajmniej tych, co ja mam, to jak dzwonię, mówię, że jakiś problem mam, to oni po nazwisku znają tych uczniów i wiedzą. Ta współpraca mi się układa dobrze. Jestem ja zadowolony i to naprawdę aktywnie działa. Jak coś, to jest telefon, rozmowa, jak coś, to od razu, szybko się załatwia z nimi.

[ZIE, MP, LAK\_10]

<sup>5</sup> W tym rozwiązaniu instytucją pośredniczącą również może być cech.

Przyjęty model organizacji praktycznej nauki zawodu oraz efektywność instytucji pośredniczących w organizacji nauki młodocianych może w istotny sposób ważyć na satysfakcji pracodawcy z przyjmowania takich pracowników. Dobrze funkcjonująca instytucja pośrednicząca, która odciąża pracodawcę od części formalności i ułatwia rozwiązywanie bieżących problemów z pracownikami młodocianymi, może istotnie przechylić szalę z kosztów na korzyści płynące z uczestnictwa w systemie. Pracodawcy samodzielnie borykający się z obsługą niezbędnych formalności byli często bliscy decyzji o zaprzestaniu uczestnictwa w kształceniu pracowników młodocianych.

### **System dualny w praktyce: bariery i ryzyka**

Niezależnie od przyjętego modelu organizacji praktycznej nauki zawodu, przedsiębiorcy przeważnie wspominali o podobnych barierach związanych z uczestnictwem w kształceniu młodocianych pracowników. Najczęściej odnosiły się one do cech kandydatów i ich przygotowania do pracy w zawodzie.

**Niski poziom uniwersalnych i miękkich kompetencji.** Zdaniem niemal wszystkich badanych, poziom wiedzy ogólnej, w tym wiedzy o świecie lub podstawowych umiejętności matematycznych, jest zatrważająco niski. Zwłaszcza te ostatnie braki utrudniają szkolenie w wielu kierunkach zawodowych. W związku z tym niektórzy pracodawcy dodatkowo egzaminowali kandydatów na pracowników młodocianych, np. przygotowywali proste zadania z matematyki lub historii (sic!). Zdarzały się również przypadki, kiedy to pracodawca brał na siebie część kształcenia ogólnego lub wychowania pracownika młodocianego. Okres praktyki to dla młodocianych również czas dojrze-

wania i wchodzenia w dorosłość. Poprzez pracę uczą się odpowiedzialności, solidności i punktualności; niektórzy pracodawcy starają się również rozwijać kompetencje miękkie u swoich podopiecznych, takie jak umiejętności kulturalnej obsługi klientów i pracy zespołowej. We wszystkich tych obszarach młodociani, którzy trafiali do firm, wykazywali spore deficyty.

**Brak zaangażowania, chęci i planu zawodowego.** Jest to być może najważniejsza bariera rozwoju kształcenia pracowników młodocianych – mało zmotywowani, a wręcz zbuntowani uczniowie, wykonują pracę bez należytej staranności, wymagają więcej czasu na instruktaż i nadzór, czym zniechęcają pracodawców do angażowania się w praktyczną naukę zawodu. Brak zaangażowania wiąże się z częstą absencją, która dezorganizuje pracę w zakładzie. Ponadto bywa, że młodzi pracownicy rezygnują w trakcie szkolenia, nie zdają lub nie podchodzą do egzaminu zawodowego, pozbawiając swoich pracodawców możliwości dofinansowania. Zdaniem pracodawców zaangażowanie jest kluczowym czynnikiem przesądzającym o powodzeniu praktyki i wykształceniu dobrego fachowca.

- R: Ogólnie, młodzież żyje z dnia na dzień. Mało która osoba interesuje się tym, co będzie robiła za lat 5–10, nie mówię więcej. Żyją z dnia na dzień. Myślą, żeby pójść, papier zdobyć, pójść do wojska w naszym regionie. I ma stały pieniądź. Ewentualnie myślą o wyjedzie za granicę.
- B: Nie myślą o pracy w tym zawodzie?
- R: Rzadko którzy.
- B: A jaki jest procent myślących na poważnie?
- R: Na poważnie, żeby w zawodzie zostać, ewentualnie pokrewnym? Szacuję, że to jest 5%.

[ZIE, MP, MECH\_23]

- B: Jakby ogólnie pan ocenił zainteresowanie praktykantów, to są zainteresowani czy jednak na średnim poziomie?

R: 20% jest zainteresowanych. Jak na pięciu uczniach będzie jeden fachowcem w zawodzie, którego się uczy to, jest sukces.

B: To niezbyt dobra proporcja.

R: Ale takie jest życie, nie mamy co ukrywać.

[ZIE, MP, LAK\_10]

**Problemy z poziomem nauczania teoretycznych przedmiotów zawodowych w szkołach.** Kwestia ta wiąże się przede wszystkim z krytyczną oceną klas wielozawodowych. Wprawdzie, zdaniem pracodawców, przygotowują one w zakresie konkretnych przedmiotów zawodowych, to wiedza wyniesiona przez ucznia ze szkoły jest zbyt ogólna i nie uwzględnia specyfiki poszczególnych branż. Dobrym przykładem jest materiałoznawstwo, którego trudno uczyć w tej samej klasie złożonej z przyszłych budowlańców i mechaników.

**Rozbudowane przepisy prawa pracy i BHP dotyczące młodocianych oraz drobniawowe kontrole PIP, SANEPID.** Trudno wyobrazić sobie brak przepisów, jednak część pracodawców wskazywała, że w odniesieniu do pracowników młodocianych są one zbyt restrykcyjne.

Oprócz ewidentnych barier na które wskazywali pracodawcy, w wypowiedziach pojawiały się także potencjalne ryzyka, które należy brać pod uwagę, przyjmując pracowników młodocianych na praktykę. Towarzyszą pracodawcy szczególnie wówczas, gdy trafiają do niego tzw. trudni uczniowie – zmieniający wielokrotnie szkołę, zawód, zniechęceni do nauki, wymagający szczególnego wsparcia i opieki, np. młodociani kierowani przez OHP.

R: [...] teraz trochę jakby się uspokoiło, ale wcześniej przyjdzie naćpany, pijany, skacowany, przychodzą, no i co? No i trzeba odsyłać. Naprawdę się zdarza.

B: Czyli niesubordynacja uczniów też jest tutaj takim problemem?

R: Tak, tak.

[ZIE, MIK, STO\_24]

Zazwyczaj większość pracodawców, którzy przyjmowali na praktyki również młodzież z techników, była zgodna, że wiele problemów wychowawczych to domena uczniów zasadniczych szkół zawodowych.

Ryzyka mają charakter krótko- i długofalowy. W trakcie szkolenia główne ryzyka wiążą się z pewną dozą nieobliczalności i brakiem przewidywalności młodych pracowników – nieusprawiedliwione nieobecności, konflikty z innymi pracownikami, uszkodzenia urządzeń i marnotrawstwo materiałów, wypadki przy pracy, brak chęci do nauki i zbyt duże obciążenie pozostałych pracowników nadzorem i poprawkami.

Co mi stwarza największe problemy? Przykładowo to, że przygotowuję im dane zadania do realizacji, ale dostaję nagle chorobowe albo jest nieobecność usprawiedliwiona bądź nieusprawiedliwiona w sensie, że nagle musiał gdzieś tam wyjechać. No właśnie tutaj jest ta systematyczność w uczęszczaniu na praktykę – [to] jest największym problemem.

[ZIE, MP, MECH\_2]

To tylko niektóre z rodzajów ryzyka, z którymi muszą liczyć się pracodawcy przyjmujący pracowników młodocianych. Ich podłożem mogą być problemy rodzinne, emocjonalne, niedojrzałość lub brak odpowiedzialności. Pracodawcy wskazywali, że nie zawsze mogą liczyć na wsparcie w rozwiązywaniu tych problemów ze strony rodzin uczniów lub szkoły.

### **Koszty praktycznej nauki zawodu z perspektywy pracodawcy**

Analiza zgromadzonego materiału pozwoliła wyodrębnić główne kategorie kosztów związanych z obecnością pracowników młodocianych w firmie. Warto podkreślić, że zgromadzone informacje mają przede wszystkim charakter jakościowy – pozwalają zidentyfikować główne kategorie kosztów i korzyści



związanych z obecnością pracowników młodocianych w firmie. Dane na temat wysokości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorców dotyczą konkretnych firm biorących udział w badaniu BECKER. Przedstawiona analiza może stanowić dobry wstęp do zakrojonych na szerszą skalę, reprezentatywnych badań sondażowych, które pokazałyby bilans kosztów i korzyści realizacji praktycznej nauki zawodu z perspektywy pracodawcy.

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu wskazali na kilka głównych kategorii kosztów, które wiążą się z zatrudnieniem praktykanta. Na kolejnych stronach omówimy, jakich pozycji budżetu firmy mogą dotyczyć środki przeznaczane na kształcenie zawodowe.

#### **Wydatki kadrowe**, w tym:

- wynagrodzenie pracowników młodocianych wraz z pochodnymi. Minimalna wysokość wynagrodzenia dla kolejnych lat nauki jest regulowana ustawowo. W praktyce zdarzało się, że wynagrodzenie było wyższe, np. pracodawca dopłacał młodocianemu do wynagrodzenia w zależności od efektów jego pracy. W większości wypadków wynagrodzenie podlegało refundacji ze środków Funduszu Pracy. Mechanizm refundacji (zwykle w cyklu kwartalnym) bywa problemem dla mniejszych pracodawców, którzy bieżące wydatki na wynagrodzenie ponoszą z własnych środków;
- wynagrodzenie pracowników (instruktorów praktycznej nauki zawodu) proporcjonalnie do czasu poświęconego na instruktaż i – co istotne – na nadzór pracy pracowników młodocianych. Jak wynika z niemal wszystkich przeprowadzonych wywiadów, praktyczna nauka zawodu wiąże się ze sporym obciążeniem pracownika oddelegowanego do instruowania i nadzoru. Obciążenie czasowe może wahać się od 30 minut do kilku godzin dziennie – zależnie od złożoności zadania, zdolności ucznia, zagrożeń związanych z wykonywaniem pracy oraz

odpowiedzialności związanej z efektami pracy. W przypadku mechaników pojazdów samochodowych niemal każda czynność wykonana przez młodocianego musi zostać zweryfikowana przez doświadczonego pracownika przez wzgląd na bezpieczeństwo klienta warsztatu. Tymczasem w nauce stolarki, w miarę dopuszczania adeptów do bardziej niebezpiecznych elektronarzędzi, wzmożony nadzór pozwala unikać nieszczęśliwych wypadków. Przez wzgląd na mnogość czynników wpływających na obciążenie związane z obecnością młodocianych, większość pracodawców podkreślała, że bardzo trudno jest oszacować realne nakłady z tym związane. Pracodawcy starają się na różne sposoby optymalizować zaangażowanie etatowych pracowników w instruktaż młodocianych: uczniowie są regularnie rotowani pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy (uczą się dzięki temu różnych czynności, a ciężar dydaktyki rozkłada się między wielu pracowników). Ponadto zadania powierzane młodocianym są odpowiednio dzielone na etapy łatwe do wykonania i zweryfikowania. Do niektórych zadań lub instruktaży przydziela się pary uczniów, czasem z różnych roczników, aby bardziej doświadczony mógł skontrolować pracę młodszego kolegi;- wynagrodzenie opiekunów praktyk, pracowników administracji i księgowości proporcjonalnie do czasu pracy poświęconego na obsługę i organizację pracy pracowników młodocianych. W zależności od przyjętego modelu organizacji praktycznej nauki zawodu w firmie (tj. we współpracy z instytucjami pośredniczącymi lub nie) oraz liczby osób przyjmowanych na praktyki, może to być pozycja pomijalna lub całkiem znacząca.

**Odzież ochronna.** Zależne od obowiązujących dla danego zawodu norm BHP. Jak podkreślali rozmówcy, instytucje kontrolujące, np. Państwowa Inspekcja Pracy, są

wyczułone na warunki pracy pracowników młodocianych. Ponadto przedsiębiorcy są świadomi ciężącej na nich odpowiedzialności za bezpieczeństwo młodzieży pobierającej naukę w ich firmie. Dlatego ta pozycja pojawia się w budżetach niemal wszystkich przedsiębiorstw – bywa że przeznaczają na nią spore nakłady.

**Koszty zużytych lub zniszczonych materiałów, amortyzacja narzędzi.** W większości branży jest to trudna do uniknięcia kategoria kosztów, które towarzyszą procesowi nauki pracownika młodocianego. W przypadku zakładu stolarskiego mogą to być źle przycięte deski lub płyty, w warsztacie samochodowym – ukręcone śruby lub uszkodzone części. Przedsiębiorcy starają się je minimalizować przez odpowiedni przydział zadań. W wywiadach pracodawcy praktycznie nie wspominali o kosztach amortyzacji urządzeń. Warto zaznaczyć, że młodociani korzystają z tych samych urządzeń, na których pracują pozostali pracownicy – dlatego ta kategoria kosztów jest szczególnie trudna do oszacowania.

B: A które wydatki są najbardziej obciążające dla pani?

R: No, niszczenie przypraw, przypalenie, no mięsa, przesolenie, coś trzeba wyrzucić.

[ZIE, MIK, KU\_33]

**Badania lekarskie.** Obowiązkiem pracodawcy jest skierowanie młodocianego pracownika na odpowiednie badania lekarskie. W wielu przypadkach pracodawcy pokrywają koszty takich badań, ale zetknęliśmy się również z przypadkami, w których ten wydatek pozostawał po stronie ucznia.

**Dodatkowe szkolenia.** Głównie dotyczy to szkolenia BHP, które często jest zlecane do przeprowadzenia zewnętrznej firmie.

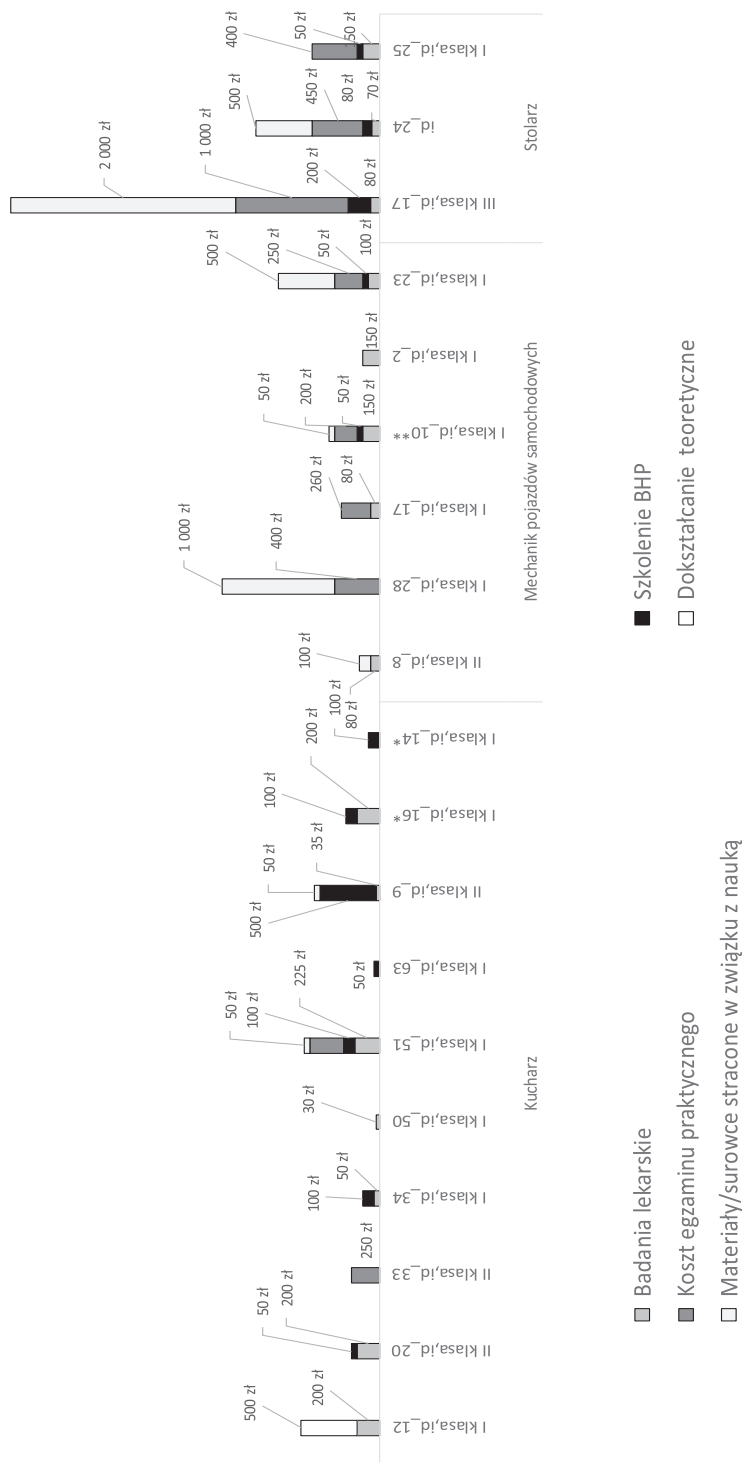
**Obsługa administracyjno-księgową.** O tym wątku już wspominaliśmy. Dość

nadmienić, że bez wsparcia instytucji pośredniczących (cechów, OHP) w ramach przyjmowania młodocianych, starania się o dofinansowanie poniesionych kosztów i refundację wynagrodzeń, część formalności mogłaby skutecznie zniechęcić małych pracodawców do angażowania się w praktyczną naukę zawodu.

Rysunek 1 ilustruje rozkłady kosztów ponoszonych w związku z obecnością pracowników młodocianych w firmie przez przedsiębiorców z poszczególnych branż. Należy je interpretować jako koszty skumulowane, tj. poniesione przez firmę od początku realizacji praktycznej nauki zawodu konkretnego pracownika młodocianego. Między innymi dlatego kwota kosztów zużytych materiałów w przypadku ucznia będącego na trzecim roku kształcenia zawodowego jest wielokrotnie wyższa. Warto podkreślić, że w żadnym z analizowanych przypadków kwota deklarowanych wydatków na młodocianego nie przekroczyła nawet połowy wysokości dofinansowania kosztów trzyletniego kształcenia młodocianego pracownika, czyli ok. 4000 zł.

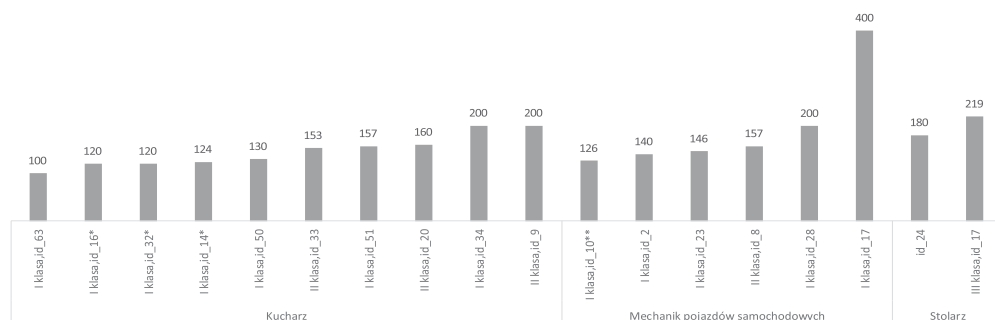
**Wynagrodzenie praktykantów.** Minimalna kwota miesięcznego wynagrodzenia brutto dla pracownika młodocianego w okresie realizacji badania wynosiła 152,93 zł dla pierwszego roku nauki u pracodawcy, 191,17 zł dla drugiego roku i 229,40 zł dla trzeciego roku<sup>6</sup>. Zatem średnia minimalna kwota netto wynagrodzenia dla pracownika młodocianego w 2014 r. wynosiła ok. 160 zł. W tym kontekście zwraca uwagę, po pierwsze, duże zróżnicowanie wysokości kwot wynagrodzenia – zarówno między poszczególnymi zawodami, jak i w ramach badanych profesji (por. Rysunek 2). Po drugie, kwoty poda-

<sup>6</sup> <http://kadry.infor.pl/wynagrodzenie/wysokosc-wynagrodzenia/694798,Minimalne-wynagrodzenie-pracownikow-mlodocianych-w-2014-r.html>



Rysunek 1. Koszty ponoszone przez pracodawców w związku z organizacją praktycznej nauki zawodu młodocianych pracowników.

\* kucharz małej gastronomii; \*\* lakiernik. Brak danych dla id\_32(kucharz małej gastronomii).



Rysunek 2. Wynagrodzenie pracowników młodocianych (miesięczna kwota netto) według deklaracji pracodawców (w zł).

Oznaczenia poszczególnych kategorii odwołują się do cech konkretnych praktykantów zatrudnianych przez pracodawców biorących udział w badaniu BECKER. \* kucharz małej gastronomii; \*\* lakiernik. Brak danych na temat wysokości wynagrodzenia dla obserwacji id\_12 (kucharz) oraz id\_25 (stolarz).

wane przez respondentów były przeważnie niższe niż obowiązująca minimalna stawka wynagrodzenia dla pracowników młodocianych. Wprawdzie nic nie stoi na przeszkodzie, aby wynagrodzenie było wyższe (takie przykłady również się pojawiały), jednak w kontekście wysokości funkcjonujących refundacji wynagrodzeń, wydaje się mało prawdopodobne, aby wynagrodzenie kształtowało się poniżej kwoty minimalnej. Zapewne część szacunków respondentów, którzy przeważnie nie orientowali się zbyt dobrze w formalnych aspektach zatrudnienia swoich pracowników młodocianych, była chybiona. Obserwacja ta wskazuje, że w przypadku kolejnych badań nakładów i korzyści ponoszonych z tytułu zatrudnienia młodocianych, dane dotyczące wydatków warto weryfikować z dokumentacją gromadzoną u przedsiębiorcy lub w ramach dodatkowego wywiadu z osobą prowadzącą księgowość firmy.

### Korzyści praktycznej nauki zawodu

Wśród pozytywnych efektów związanych z prowadzeniem praktycznej nauki zawodu wymieniano takie, które miały charakter ekonomiczny i pozaekonomiczny. Niekiedy

bardzo trudno postrzegać je jako oddzielne kategorie. Przyjrzyjmy się, na jakie korzyści płynące z zatrudnienia praktykanta wskazywali respondenci w swoich wypowiedziach.

**Szkolenie kadr pod kątem potrzeb pracodawcy.** W trakcie wywiadów przedsiębiorcy poświęcali wiele czasu na opisanie organizacji praktycznej nauki zawodu w firmie, sposobu przydzielania zadań i kontroli pracy wykonywanej przez młodocianych, a także ich relacji ze stałą załogą i postępów w nauce. Niemal wszyscy pracodawcy stosowali strategię stopniowego wdrażania pracownika młodocianego w coraz trudniejsze zadania, która wiąże się z większą samodzielnością i wyższym poziomem autonomii w działaniu. Często nagrodą za postępy w nauce bywa przydzielenie ambitniejszych zadań (co nie zawsze jest odbierane przez ucznia jako nagroda). Tempo, w jakim pracownik młodociany osiągnie biegłość pozwalającą mu na samodzielne wykonywanie obowiązków, zależy przede wszystkim od jego zaangażowania i chęci, a w dalszej kolejności – od zdolności i pojętności.

Każdy młodociany pracownik rozpoczyna naukę zawodu od szkolenia

i najprostszych czynności wykonywanych pod nadzorem doświadczonego i odpowiedzialnego za jego naukę pracownika. Istotną kwestią jest także zgłoszenie nauki młodocianego w centrum edukacji w samorządzie – te instytucje muszą zabezpieczyć odpowiednie środki gwarantujące zwrot ich wynagrodzenia. Pracodawcy organizujący naukę zawodu nie zawsze orientują się, jak te mechanizmy działają. Nie wiedzą, kto jest bezpośrednio odpowiedzialny za zwrot kosztów kształcenia i jakie jest źródło finansowe tych zwrotów.

[...] tutaj jest taka specyfika, że na samym początku, jak przyjmujemy te osoby, to na ten okres pierwszych miesięcy nauki, że musimy to koniecznie zgłosić właśnie do urzędu, skąd pochodzą środki. I oni muszą te środki zabezpieczyć, to chyba oni, zresztą ja nie wiem, czy to jest jakaś pula rządowa, nie wiem dokładnie.

[ZIE, MP, KU\_12]

Po odbytych szkoleniach młodociany przystępuje do wykonywania najprostszych prac, w zasadzie tylko pomaga i naśladuje czynności wykonywane przez instruktorów. Pracodawcy zwracali uwagę przede wszystkim na czas poświęcany na naukę młodocianych, pokazywanie im wzoru dobrej pracy. Przytoczymy dwa przykłady obrazujące ten proces w zawodach mechanik pojazdów samochodowych i kucharz.

R: Przychodzi uczeń, pytam, jak tam samopoczucie, jak zdrówko, tak politycznie [śmiej], czy uśmiechnięty, czy zdrowy, czy ma chęć dzisiaj.

B: Czy prawą nogą wstał?

R: Oczywiście, no i wtedy organizujemy dzień pracy. I założymy, jak coś mamy w naprawie zawieszenia, podchodzimy do tego samochodu, objaśniam, co mamy tam dzisiaj zrobić, to jak ma wyglądać, jak skończymy. Na każdym kroku zawsze przepisy BHP, co można a czego nie można, no i stajemy.

B: Wspólnie, tak?

R: Wspólnie, oczywiście, wspólnie.

B: A jakie zadania wykonuje ten praktykant? Co może mu pan..., wie pan, czy to jest pomoc jakaś duża?

R: Nie, oczywiście, bo, założymy, coś rozkręcę, to dalej mu pokazuję, już dalej odkręć tą śrubeczkę, przykładowo, czy patrzy, jak ja wymontowuję koło od zawieszenia, ja luzuję wszystko, odkręcę, on dalej to wykonuje i wtedy, powiedzmy, montaż, pokazuję mu, ja montuję, czy, założymy, klocki hamulcowe, jak, objaśniam i teraz mówię: patrz, drugie koło teraz ty próbuj. No to nadzoruję wtedy, patrzę i wszystko wtedy dalej sprawdzam po nim, bo proste, uczeń nie może sam tego wszystkiego zamontować.

B: No właśnie, nie jest tak, że daje mu pan, na przykład, samochód, teraz ty, wszystko...

R: Nie, nie, nie może.

[ZIE, MIK, MECH\_ 28]

Co tydzień przychodzi rano, przebiera się w ubranie robocze, pomaga to, co kucharka powie, że proszę przygotować na przykład surówkę z marchewki, no praktykantka to robi, po prostu ona nie może doprawiać, kucharka doprawia, ona po prostu musi wypróbować. A potem robi wszystko to, co w miarę jak przychodzi klient i potrzebuje jajecznicę, więc ona przynosi jajka, może usmażyć pod nadzorem kucharki.

[PZ, MIK, KU\_33]

Pojawiają się także problemy organizacyjne, które mogą zaprzepaścić cały dorobek nauki, i które mają bezpośredni wpływ na koszt kształcenia. Zdarza się tak wówczas, gdy pracownik młodociany nie kończy kształcenia egzaminem zawodowym albo nie jest zainteresowany uzyskaniem dyplomu lub świadectwa. Zdarzają się również przypadki nagłego przerwania nauki, co dodatkowo dezorganizuje pracę zakładu. Ostatnie zmiany w prawie sankcjonują realizację praktycznej nauki zawodu u pracodawcy podczas trwania zajęć szkolnych, ale dopuszczają odbywanie praktyk także podczas ferii i wakacji.

Często było tak, że nie podchodzą nawet do egzaminu końcowego, bo mówi, że to jest niepotrzebne i my cały okres mamy ich na zakładzie, skończyli naukę w szkole, dostał świadectwo, a nie skończył praktycznej nauki zawodu i my z tego tytułu nie otrzymujemy ani złotówki potem. To jest chory system i tego nikt nie zmienia. To jest po prostu... Od lat się o tym mówi na wszystkich jakichś zebraniach. Tak, będziemy to podnosić, ale to nic się nie dzieje. Świadectwo powinna taka osoba dostać dopiero, jak zda egzamin końcowy. To znaczy końcowy: jak musi być na koniec sierpnia, to dopiero świadectwo powinno być na koniec sierpnia.

[MIA, MIK, KU\_9]

**Pomoc w sprawnym funkcjonowaniu firmy.** Zdaniem pracodawców tego rodzaju korzyści mają charakter ekonomiczny. Mimo że młodociani często wykonują prace pomocnicze lub porządkowe, to z punktu widzenia pracodawcy i funkcjonowania firmy, są one przydatne, cenne, mają konkretny wymiar. Szczególnie w okresie urlopowym, zastępstw lub w innych nieprzewidywanych sytuacjach.

My wymagamy więcej od uczniów, którzy mają już z nami umowę o przygotowanie zawodowe, ponieważ jest to umowa o pracę oparta o te same zasady. Ba, jest trochę bardziej wymagająca od nas. Więc traktujemy te osoby jak naszych pracowników, ponieważ tak naprawdę w budżecie oni widnieją jako nasi pracownicy, otrzymują od nas wynagrodzenie, w związku z tym muszą się bardziej wykazać, czyli tak jak nasi pracownicy. Co do samych narzędzi, to oni muszą mieć ten nóż swój, tak. Strój też zazwyczaj swój.

[MIA, ŚP, KUMG\_16]

Od początku nauki młodociani mogą zastępować pracowników przy prostych czynnościach (np. przygotowanie stanowiska pracy, sprzątanie itp.).

Często uczniów do porządkowych prac się wykorzystuje. Najłatwiej mechanika nie od-

rywać, że ma tam umyć podnośnik czy umyć podłogę – wykorzystuje się ucznia. Uczeń, jak się nie nauczy sprzątać warsztatu, to nie będzie z niego fachowca tak naprawdę. [...] Od tego się zaczyna, zawsze tak było, tak jest i będzie. Fachowca się nie zrobi od razu, że zacznie od skomplikowanych zajęć, żeby ktoś tak szybko pojął tematy.

[ZIE, MP, LAK\_10]

W niektórych zawodach – w zależności od indywidualnego potencjału młodocianych – w ostatnim roku praktyki ich praca może nabierać wartości tożsamej z wkładem wykwalifikowanego pracownika. Jest to realna korzyść dla pracodawcy, który ponosi minimalny koszt wynikający z zatrudnienia, a dzięki temu przez kilka miesięcy może liczyć na skuteczną pomoc pracownika młodocianego.

**Zwrot nakładów związanych z zatrudnieniem praktykanta.** W długiej perspektywie zwrot nakładów ponoszonych na szkolenie młodocianego ma charakter dynamiczny. Podczas gdy początkowy okres nauki to głównie koszty, ostatni rok pobytu młodocianego pracownika w firmie może wiązać się z bardzo wymiernymi korzyściami ekonomicznymi. W takiej sytuacji, z punktu widzenia pracodawcy, zatrudnienie młodocianych jest inwestycją.

B: Jakie korzyści odnosi pana przedsiębiorstwo ze współpracy ze szkołą w zakresie praktycznej nauki zawodu?

R: Tak jak mówiłem, w trzeciej klasie mam darmowego pracownika wykwalifikowanego, półdarmowego i satysfakcję.

[ZIE, MIK, STO\_17]

**Nauka dobrze wykwalifikowanych pracowników najemnych lub potencjalnej kadry przedsiębiorstwa.** Młodociani pracownicy, którzy są świadomi swoich umiejętności i wartości na rynku pracy, mogą w ostatnich latach odbywania

praktyk oczekiwac wyższych wynagrodzeń lub – jak określił to jeden z naszych rozmówców – „dorabiać sobie na boku”. Przewaga potencjału i zasobów pracodawcy nie zawsze jest wyraźna – do wykonywania niektórych zawodów nie potrzeba specjalistycznego sprzętu. W takich wypadkach praktykant kończący naukę zawodu ma większą możliwość samodzielnego funkcjonowania na rynku pracy.

Kolejną realną korzyścią z przyjęcia młodocianego jest wykształcenie sobie potencjalnych, dobrze wykwalifikowanych pracowników. Zetknęliśmy się z przypadkami firm, w których większość kadry zaczynała jako pracownicy młodociani. W niektórych przedsiębiorstwach przyjmowanie na praktyki było wyrazem głęboko przemyślanej strategii kadrowej mającej na celu rozwiązanie problemu ze starzejącym się personelem firmy.

[...] Nie patrzę pod względem finansowym czy korzyści tego typu, czy regulacji prawnych. Tu cel taki mam, żeby pozyskać sobie tego pracownika, tego potencjalnego, bo ja będę za parę lat w takiej sytuacji, że mi 70% kadry pójdzie na emeryturę i co ja zrobię? No właśnie. Ja muszę się do tego przygotować. Tak, już muszę mieć nową kadrę ludzi, zespół ludzi, którzy w międzyczasie przez ten okres nabędą tej wiedzy wymaganej i potem będą realizować zadania. Tak, żeby firma funkcjonowała właściwie w ciągu, a nie takimi skokami...

[ZIE, MP, MECH\_2]

**Pozytywny odbiór pracodawcy wśród klientów i lokalnej społeczności.** Pracownicy młodociani mogą przyprowadzać klientów, a dobrze wykształceni fachowcy, którzy idą w świat, to również dobra wizytówka firmy. Wreszcie sama realizacja kształcenia jest pozytywnie odbierana przez lokalną społeczność.

Nie, moja reklama czy znajomość rynku [...] pracodawcy zazwyczaj rozchwytyją moich

uczniów. Mają pracę moi uczniowie, nawet ci słabsi.

[ZIE, MIK, STO\_24]

Ponadto w przypadku małych przedsiębiorców korzyścią może być sama przyjemność z obcowania z młodym człowiekiem lub przekazywania mu wiedzy.

B: A czy któreś są te wydatki obciążające w jakiś sposób? Przeszkadzają panu któreś, chciałby pan, żeby któreś były zlikwidowane?

R: To są, wie pani, drobne tam wydatki.

B: Czyli nie czuje pan...

R: Nie. A uczeń pomoże, jest zaradny, wspólnie wesele.

[ZIE, MIK, MECH\_28]

Dla części pracodawców przyjmowanie młodocianych pracowników jest elementem realizacji misji zawodowej, społecznej rozumianej jako podtrzymanie ich profesji lub pomoc młodzieży. Niektórzy mówili o realizacji pedagogicznego hobby i satysfakcji towarzyszącej dobrze zdanim egzaminom przez podopiecznego. Czynniki, które tu przywołujemy mają charakter emocjonalny, ale nie należy ich lekceważyć. W wielu wypadkach to właśnie poczucie misji i chęć pomocy młodzieży, a nie realne, ekonomiczne korzyści były formułowane jako główne powody do zaangażowania praktycznej nauki zawodu. Podobną argumentację przywoływali przedsiębiorcy, których zdaniem realizacja praktycznej nauki zawodu jest z ekonomicznego punktu widzenia nieopłacalna – mimo tego trwają w swoich wysiłkach.

B: Uhm... Dobrze, a jakie korzyści odnosi przedsiębiorstwo, pana tutaj firma, ze współpracy jakby z tą szkołą, tak w zakresie praktycznej nauki zawodu [...]

R: No satysfakcję, przede wszystkim mam dużą. [...] Tak że oni mają pojęcie już później, jak to wygląda.

B: A pan ma satysfakcję, że się nauczyli.

R: Tak, tak. I to duża jest satysfakcja.

[ZIE, MP, MECH\_8]

### Bilans praktycznej nauki zawodu w modelu dualnym

Dokonując bilansu, pracodawcy zdecydowanie częściej wskazywali na korzyści wynikające z pracy młodocianych. Jednocześnie zwracali uwagę na trudności związane z oszacowaniem kosztów oraz na nieadekwatną proporcję refundacji wynagradzania do czasu kształcenia młodocianych, obciążonego wieloma wymaganiami formalnymi. Na bilans kosztów i korzyści składała się wiązka czynników o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Niekiedy względy ekonomiczne są zupełnie pomijane, przysyłając je wyższe cele społeczne.

B: A właśnie, jeśli chodzi o młodocianych pracowników, dlaczego ci młodociani pracownicy byli zatrudniani, to jest korzystne dla firmy w jakimś stopniu?

R: W żadnym.

B: To dlaczego...

R: Dlatego, żeby dziecko miało zawód. No bo żeby mieć zawód, to musi mieć praktyki.

[ZIE, MIK, MECH\_17]

W innych sytuacjach o korzystnym bilansie przesądzają wyłącznie krótko- i długoterminowe korzyści ekonomiczne:

B: A co decyduje o tym, że podejmuje się współpracę z daną szkołą?

R: Jak mówiłem wcześniej, możliwość wykształcenia przyszłej kadry pracownianej, oraz w pewnym sensie zrekompensovanie wydatków poniesionych na kształcenie takiego ucznia.

[ZIE, MP, MECH\_23]

Za decyzją o zaangażowaniu się pracodawcy w praktyczną naukę zawodu może również stać wiązka czynników kwalifikujących się do obydwu kategorii:

B: Jakie korzyści odnosi przedsiębiorca ze współpracy w zakresie praktycznej nauki zawodu, już nie ze szkołą, ale z cechem, już tutaj rozmawiamy o cechu?

R: Są korzyści, bo jakaś tam zawsze pomoc, coś tam zawsze chłopak pomoże, ale z drugiej strony to jest chyba takie hobby pracodawcy.

[ZIE, MIK, STO\_24]

Podsumowując, możliwość uzyskania refundacji wynagrodzenia i dofinansowania kosztów nauki pracownika młodocianego mają duże, choć nie decydujące znaczenie – ważne jest również poczucie misji, samorealizacja pracodawcy jako instruktora zawodu, potrzeba towarzystwa lub chęć pomocy młodzieży w swojej społeczności lokalnej.

B: I co decyduje, kogo pan zabiera, bierze sobie na te praktyki? [...]

R: Wszystkich, założymy, znam, bo rodziców, no i uczniów znam, bo tyle lat są w naszym gronie z rodzicami wychowywani.

[ZIE, MIK, MECH\_28]

Warto zaznaczyć, że nie tylko korzyści, lecz także koszty mogą odnosić się do czynników o charakterze pozaekonomicznym:

R: Tak, ale koszty są ogólnie dużo wyższe, tak że to są takie doraźne te pomoce, ja bym to tak określił, a koszty są ogólnie dużo wyższe, bo to, oprócz tego, że finansowe, to jeszcze jest stres, to są cały czas jakieś tam problemy, ciągle trzeba wysłuchiwać, bo jak nie babcia umrze, to dziadek, jak nie dziadek, to tragedia inna i tak w kółko Macieja.

B: Czyli mówi pan, że te osiem czy siedem tysięcy na koniec, nawet jak się uda, to jest nie rekompensuje...

R: Absolutnie, to jest, ja wiem, to jest? Kosztów, takich prawdziwych.

[ZIE, MIK, STO\_24]

Przywołane przykłady sugerują, że bilans samych tylko ekonomicznych kosztów i korzyści wynikających z przyjmowania pracowników młodocianych na naukę zawodu w firmie jest bardzo trudny do oszacowania. Mają z nim kłopot sami pracodawcy, którym często instytucja pośrednicząca podpowiada,



czy warto zaangażować się w praktyczną naukę zawodu. Ponadto nie należy pomijać wagi pozaekonomicznych czynników, które mogą zbliżać lub oddalać przedsiębiorcę od zaangażowania się kształcenie w systemie dualnym. Czynniki te mają nierzadko wymiar emocjonalny lub psychologiczny, a mimo to mogą zaważyć na decyzji o przyjmowaniu młodocianych na praktyki, nawet wbrew racjonalnemu rachunkowi zysków i strat.

### Podsumowanie i dalsze kierunki badań

Przedstawiona analiza materiału jakościowego opartego na 20 wywiadach IDI i PAPI z pracodawcami angażującymi się w realizację kształcenia w systemie dualnym, ukazuje niesłyszana złożoność czynników, które mogą warunkować decyzje o przyjmowaniu młodocianych pracowników do firmy. Wyniki zebrane wśród polskich przedsiębiorców kształcących w zawodach: kucharz i kucharz małej gastronomii, stolarz, mechanik pojazdów samochodowych oraz lakiernik potwierdzają wiele wątków obecnych w zagranicznej literaturze przedmiotu na temat kosztów i korzyści z zaangażowania się pracodawców w system dualny. Przedsiębiorcy mogą to robić ze względu na krótkookresową strategię czerpania korzyści z tańszej pracy pracowników młodocianych w okresie praktyki lub przyjmować długookresowe strategie obliczone na selekcję i zatrudnienie dobrze wykwalifikowanej kadry. Główne kategorie kosztów związanych z obecnością pracownika młodocianego wiążą się z czasem pracy etatowych pracowników poświęconym na instruktaż i nadzór. Dlatego jedną z kluczowych zmiennych, która może warunkować koszty tej formy kształcenia jest poziom przygotowania ogólnego oraz zaangażowanie i motywacja do pracy przyjmowanych kandydatów.

W kontekście powodzenia wdrażania systemu dualnego w Polsce nie należy

zapominać o roli gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych. Szkoły powinny dbać o minimalny poziom wiedzy i umiejętności najsłabszych uczniów, którzy najczęściej zasilają szeregi pracowników młodocianych. Fakt, że uczniowie mogą być dalecy od aspiracji związanych z akademicką ścieżką kariery, nie powinien przysłaniać potrzeby wyposażania ich w podstawowe umiejętności społeczne i wiedzę, które pozwolą na efektywny rozwój zawodowy w okresie kształcenia u pracodawcy. Szkoły zawodowe, które podejmują działania w zakresie kształcenia teoretycznego, mogłyby nawiązać bliższą współpracę z pracodawcami w zakresie koordynacji wysiłków wychowawczych i rozwoju kompetencji miękkich.

Rolą polityki edukacyjnej państwa jest zagwarantowanie optymalnego poziomu zwrotu kosztów kształcenia i motywujących wynagrodzeń dla pracowników młodocianych. Wiele wskazuje na to, że koszty ponoszone przez pracodawców są zależne od nauczanych zawodów i wielkości przedsiębiorstwa. Zbadanie tych zależności wymaga pogłębionych badań na reprezentatywnych próbach pracodawców rekrutujących się z różnych branż gospodarki. Projektowane badania powinny również uwzględnić zróżnicowanie kosztów i zwrotu nakładów w postaci pracy wykonywanej przez pracownika młodocianego w kolejnych latach nauki.

### Literatura

- 2015 joint report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020). *New priorities for European cooperation in education and training* (2015). Brussels: European Commission.
- Acemoglu, D. i Pischke, J.-S. (1998). Why do firms train? Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 79–119. doi: 10.1162/003355398555531
- Dionisius, R., Muehlemann, S., Pfeifer, H., Walden, G., Wenzelmann, F. i Wolter, S. C. (2008). *Cost and benefit of apprenticeship training: a comparison of*

- Germany and Switzerland*. IZA working paper nr 3465. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Drogosz-Zabłocka, E., i Stasiowski, J. (2014). Wspieranie młodzieży w uzyskiwaniu kwalifikacji zawodowych - zadania i szanse OHP. W: E. Giermanowska i J. Kotzian (red.), *Zapotrzebowanie rynku pracy na współczesne i ginące zawody w perspektywie kształcenia młodzieży*. Publikacja pokonferencyjna. Warszawa: Ochotnicze Hufce Pracy, Komenda Główna.
- Eichhorst, W., Rodriguez Planas, N., Schmidl, R. i Zimmermann, K. F. (2012). *A roadmap to vocational education and training systems around the world*. IZA working paper nr 7110. Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Emerling, A., Orlińska, A. i Węsierska, S. (2010). *Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badań*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Fila, J., Rybińska, A. i Trzcziński, R. (2014). *Współpraca szkół zawodowych z przedsiębiorstwami na przykładzie Działania 9.2. Po KL*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Goźlińska, E. i Kruszewski, A. (2013). *Stan szkolnictwa zawodowego w Polsce. Raport*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Gruza, M., Nowosad, J. i Mirosław J. (2012). Nauka zawodu u pracodawcy. W: U. Jeruszka (red.), *Unowocześnianie metod i form kształcenia zawodowego w Polsce. Diagnoza i oczekiwane kierunki zmian* (s. 227–248). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Główny Urząd Statystyczny (2015). *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2014/2015*. Warszawa: GUS.
- Hasluck, C. (2004). The net costs to employers of modern apprenticeships. W: S. Roodhouse i D. Hemsworth (red.), *Apprenticeship: an historical re-invention for a post industrial world. Proceedings of the conference held by the University Vocational Awards Council London*. Pobrano z <http://www.uvac.ac.uk/wp-content/uploads/2013/12/Apprenticeship-Conference-Proceedings.pdf>
- Hoeckel, K. (2008). *Costs and benefits in vocational education and training*. Pobrano z <http://www.oecd.org/education/innovation-education/41538706.pdf>
- Jawor-Joniewicz, A. (2014). *Biznes dla edukacji. Raport specjalny dotyczący współpracy biznesu i edukacji w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Jeruszka, U. (red.). (2012). *Unowocześnianie metod i form kształcenia zawodowego w Polsce. Diagnoza i oczekiwane kierunki zmian*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kosakowska, J. i Stępnikowski, A. (2014). Finansowanie nauki zawodu u pracodawcy. Przykład rzemiosła w Polsce. W: U. Sztanderska i E. Drogosz-Zabłocka (red.), *Koszty edukacji ponadgimnazjalnej i policealnej* (s. 83–103). Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej (2013a). *Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami*. Warszawa: KOWEziU.
- Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej (2013b). *Współpraca pracodawców ze szkołami zawodowymi. Terażniejszość i przyszłość*. Warszawa: KOWEziU.
- Lindley, R. M. (1975). The demand for apprentice recruits by the engineering industry, 1951–71. *Scottish Journal of Political Economy*, 22(1), 1–24. doi: 10.1111/j.1467-9485.1975.tb00043.x
- Mohrenweiser, J. i Backes-Gellner, U. (2010). Apprenticeship training: for investment or substitution? *International Journal of Manpower*, 31(5), 545–562.
- Mohrenweiser, J. i Zwick, T. (2009). Why do firms train apprentices? The net cost puzzle reconsidered. *Labour Economics*, 16(6), 631–637.
- Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z 6 grudnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych i ich wynagrodzenia* (Dz. U. z 2014 r., poz. 232).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 15 grudnia 2010 r. w sprawie praktycznej nauki zawodu* [Dz. U. z 2010 r. Nr 244, poz. 1626 z późn. zm.]. Pobrano z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20102441626>
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 11 sierpnia 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie praktycznej nauki zawodu* [Dz. U. z 2015 r., poz. 1183]. Pobrano z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20150001183>
- Ryan, P., Wagner, K., Teuber, S. i Backes-Gellner, U. (2010). Trainee pay in Britain, Germany and Switzerland: markets and institutions. SKOPE research paper nr 96. Cardiff: Skills, Knowledge and Organisational Performance.
- Smith, A. i Billett, S. (2006). Mechanisms for enhancing employer investment in training: a comparative perspective. *Research in Post-Compulsory Education*, 11(1), 1–18.
- Sztanderska, U. (red.). (2010). *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości–PKPP Lewiatan.

- Sztanderska, U. i Drogosz-Zabłocka, E. (red.). (2014). *Koszty edukacji ponadgimnazjalnej i policealnej*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* [t.j. Dz. U. z 1998 r., Nr 21 poz. 94 z późn. zm.]. Pobrano z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19980210094>
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty* [t.j. Dz. U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2672 z późn. zm.]. Pobrano z <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20042562572>
- Wolter, S. C., Mühlemann, S. i Schveri, J. (2006). Why some firms train apprentices and many others do not. *German Economic Review*, 7(3), 249–264.

W artykule wykorzystano dane pochodzące z *Badania ekonomicznych uwarunkowań celów i kierunków alokacji nakładów na edukację realizowanych przez podmioty publiczne i prywatne w Polsce* (BECKER) przeprowadzonego w latach 2013–2015 w Instytucie Badań Edukacyjnych w ramach projektu „Badanie jakości i efektywności edukacji oraz instytucjonalizacja zaplecza badawczego” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013. Priorytet III: Wysoka jakość systemu oświaty.

Tekst złożony 12 kwietnia 2016 r., zrecenzowany 24 maja 2016 r., przyjęty do druku 7 czerwca 2016 r.

#### **An employer's perspective on practical training for young workers: costs, benefits and risks**

The article analyses the economic and non-economic determinants of the decision to offer apprenticeships to young workers in a company. The analysis was based on interviews with employers conducted as a part of the BECKER study in 2014. The authors briefly review the literature on the costs and benefits of apprenticeship training. The analysis of the collected qualitative data helped to identify the major costs, benefits and risks associated with apprenticeship training in Polish companies. The article also shows how employers may perceive the overall balance of costs and benefits of apprenticeship training. It was found that profitability could be equally dependent on economic factors (the short or long-term cost-effectiveness of investments in apprenticeship training), as well as non-economic factors (e.g. the need for companionship, the desire to maintain a given profession, a sense of mission to support young people from the local community).

**KEYWORDS:** economics of education, costs of apprenticeship, young workers, apprenticeships with employers, education and training.