

Alina Szepelska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

INWESTYCJE PRZEDSIĘBIORSTW W ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO

Streszczenie: Dynamiczne zmiany warunków i sposobów gospodarowania przedsiębiorstw podnoszą znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tworzona z wykorzystaniem wiedzy i kapitału ludzkiego wartość ma obecnie daleko większe znaczenie od tej osiągananej za pomocą tradycyjnych czynników produkcji: ziemi, pracy i kapitału. Wytworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale ludzkim umożliwia firmie zdobycie i utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie. Inwestycje przedsiębiorstw w rozwój kapitału ludzkiego powinny polegać na umożliwieniu pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz organizowaniu i ocenie programów szkoleniowych¹. Celem artykułu jest ukazanie zależności między inwestycjami w kapitał ludzki a rozwojem przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, inwestycje przedsiębiorstw.

1. Wstęp

W procesach ekonomicznej globalizacji jednoznacznie utrwala się pogląd, że najważniejszy składnik rozwoju społecznego tkwiący w obrębie gospodarki to kapitał ludzki. On sprawia, że przewagę konkurencyjną zdobywa się już nie na tradycyjnej drodze dostępu do surowców czy nawet nowych technologii, ale przede wszystkim na drodze strategii rozwoju tego kapitału. A. Smith twierdził, że edukacja i uczenie się powinny być określane jako inwestycje w ludzi, zauważając, że produktywność pracowników posiadających umiejętności jest wyższa niż pracowników bez takich umiejętności. Dopiero jednak A. Marshall powiedział, że najbardziej wartościowym ze wszystkich kapitałów jest ten zainwestowany w istoty ludzkie².

W latach 90. XX wieku do biznesu zaczęły przenikać koncepcje propagujące rolę wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej. P. Drucker głosił, że wiedza nie jest jeszcze jednym uzupełniającym czynnikiem produkcji, tj. pracą, kapitałem

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s. 425.

² D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s.118.

czy ziemią, jest ona bowiem jedynym ważnym czynnikiem³. Inwestowanie w człowieka powinno być tak samo ważne dla pracodawców jak inwestowanie w badania czy rozwój, ponieważ ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa⁴. Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia firmie realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność. Kapitał ludzki cechują specyficzne umiejętności przypisane do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji. Zdobywanie tych umiejętności następuje często w wyniku specyficznych procesów uczenia się charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa. Pozyskanie ich na otwartym rynku pracy jest zazwyczaj niemożliwe. Unikalne umiejętności z natury rzeczy są trudne do powielenia, dzięki czemu stanowią dla organizacji potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Dlatego warto inwestować w ich wewnętrzny rozwój, gdyż poleganie w tej kwestii na zewnętrznym rynku pracy może być ryzykowne⁵.

Wiedza i umiejętności pracowników zdobyte podczas szkolenia zapewniają rozwój całej organizacji. Dodatkowym efektem szkolenia może być również wzrost motywacji pracowników do pracy. Analiza potrzeb szkoleniowych pozwala na dostosowanie tematyki szkoleń do indywidualizowanych potrzeb pracowników, a tym samym zapewnia lepsze efekty wykorzystania zdobytej na szkoleniu wiedzy w praktyce. Dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników tworzących kapitał ludzki to obecnie dla wielu funkcjonujących przedsiębiorstw cel strategiczny. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, musi inwestować w rozwój tego cennego kapitału.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zależności między inwestycjami w kapitał ludzki a rozwojem przedsiębiorstw. Zrealizowaniu celu służą oparte na literaturze przedmiotu analizy teoretyczne oraz porównawcze.

2. Kapitał ludzki a kapitał intelektualny firmy

Punktem wyjścia do rozważań nad kapitałem ludzkim jest prześledzenie koncepcji kapitału intelektualnego. Podwaliną dla wielu definicji i modeli kapitału intelektualnego był Raport Konrada opracowany przez tzw. Grupę Konrada założoną w 1987 r. przez Szweda Karla-Erika Sveiby. Raport krytykował zasady tradycyjnej sprawozdawczości, która uwzględniała jedynie aspekty materialne, a pomijała sferę niematerialną, obejmującą wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników.

Samo pojęcie kapitał intelektualny utożsamiane jest z takimi pojęciami, jak: aktywa intelektualne, aktywa niematerialne, aktywa wiedzy, zasoby niematerialne,

³ J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 65.

⁴ M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s.40.

⁵ Tamże, s. 41.

własność intelektualna. Pojęcia te, choć często traktowane zamiennie, nie są tożsame co do nazwy i zawartości w rozumieniu kapitału intelektualnego. Kapitał to wartość tworząca zysk. „Intelekt” to umysł, rozum, inteligencja, suma zdolności umysłowych, doświadczenia, wiedzy człowieka, natomiast „inteligencja” to zdolność rozumienia, kojarzenia, pojętność, bystrość, zdolność znajdowania właściwych, celowych reakcji na nowe zadania i warunki życia, sprawnego zdobywania i wykorzystywania wiedzy⁶. L. Edvinson, pierwszy na świecie dyrektor do spraw kapitału intelektualnego, i jego współpracownicy zdefiniowali kapitał intelektualny jako posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają firmie przewagę konkurencyjną na rynku.

W kreowaniu kapitału intelektualnego szczególną rolę odgrywa zarówno kapitał ludzki przypisany jednostce, jak i kapitał strukturalny przypisany organizacji⁷. Te dwie kategorie kapitału mogą być traktowane jak oddzielnie funkcjonujące systemy, wzajemnie współwzmacniające oraz jako obszary, między którymi zachodzą sprzężenia zwrotne, wpływające na rozwój przedsiębiorstwa i wzmacniające jego konkurencyjność w warunkach zmiennego otoczenia. Kapitał strukturalny traktowany jest jako kluczowa kategoria kapitału intelektualnego, szeroko rozumianego jako baza dla jego rozwoju, a więc jest wszystkim tym, co buduje przedsiębiorstwo wiedzy⁸. T.A. Stewart określił kapitał intelektualny jako wiedzę, która umożliwia transformację surowych materiałów w bardziej cenne, co pozwala uzyskać określoną wartość finansową. Kapitał intelektualny w połączeniu z aktywami materialnymi stanowi całkowitą wartość rynkową⁹. Interesujące podejście do zagadnienia kapitału intelektualnego prezentują M. Bratnicki i J. Strużyna, twierdząc że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi, tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki jego wartości. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice między całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową¹⁰.

Kapitał intelektualny jest zatem sumą doświadczeń i wiedzy, na którą składają się nie tylko pomysły i umiejętności pracowników, ale również systemy i procedury, jednostki badawcze, aktywa marketingowe oraz różne niezliczone aspekty kultury firmy, które przyczyniają się do jej sukcesu. Tworzą go pracownicy, klienci, dostaw-

⁶ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 232-252.

⁷ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12, s. 7.

⁸ M. Remi, P. Chlipała, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kapitał intelektualny: dyktando i wyzwania*, red. A. Poczowski, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001, s.157-158.

⁹ B. Miłkowska, A. Pietruszka-Otryl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 42.

¹⁰ M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 69.

cy, stosunki biznesowe, a także struktury zarządzania¹¹. Teoria kapitału intelektualnego jest odpowiedzią świata gospodarczego na proces zamiany epoki przemysłowej, opartej na wykorzystaniu tradycyjnych czynników wytwórczych, w erę wiedzy, która wraz z koncepcją zarządzania wiedzą wspólnie zmierza do wypracowania nowych standardów gospodarowania, działających sprawnie w niestabilnym otoczeniu konkurencyjnym¹².

Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego wyłonił problem nowego spojrzenia na rolę człowieka w organizacji. Odkrycie tego, że ludzie ze swoją zdolnością do uczenia się i doskonalenia przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej firmy, stworzyło fundament do rozważań o kapitale ludzkim. Teoria kapitału ludzkiego opiera się na badaniach T.W. Schultza, A.G.S. Beckera i J.A. Mincera, prowadzonych niezależnie i dla różnych celów. Wykorzystali oni podstawy teorii kapitału I. Fishera, który definiował kapitał jako wartość zasobów posiadających właściwość świadczenia usług, jakie istnieją w danym momencie, natomiast przepływ usług w danym czasie nazwał zyskiem. Fisher podkreślał, że wszystkie zasoby mogą być traktowane jak kapitał, jeśli tylko są wykorzystywane przez firmę. Zgodnie z tym ujęciem do kategorii kapitału można włączać istoty ludzkie, traktując umiejętności, wiedzę i siłę witalną w nich zawarte jako zasób, który jest źródłem usług w postaci przyszłej satysfakcji czy zarobków¹³.

Pojęcie kapitał ludzki pochodzi od angielskiego *human capital* i oznacza wartość kwalifikacji ludzkich. Przegląd interpretacji pojęcia kapitału ludzkiego wskazuje na wielość propozycji w tym zakresie. W ekonomii często podaje się definicję kapitału ludzkiego jako zestawu cech demograficznych zbiorowości (struktura wieku, stan zdrowia) i umiejętności poszczególnych ludzi. Podkreśla się też ich rolę wraz z wiedzą i umiejętnościami, zdrowiem, w tworzeniu tego kapitału. Jego podstawą są genetyczne cechy określonej populacji, ale można go powiększyć drogą inwestycji, zwanych inwestycjami w człowieka¹⁴. Kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i możliwości jednostek mające wartość ekonomiczną dla organizacji. To również tzw. *know-how* i zdolność do sprawnego wykonywania zadań w różnych, nawet nietypowych sytuacjach, to także kultura organizacji, wartości oraz relacje międzyludzkie. W innych definicjach kapitałem ludzkim nazywa się pracowników, w tym zarząd przedsiębiorstwa¹⁵. Zgodnie natomiast z badaniami przeprowadzonymi przez

¹¹ J. Grzywacz, E. Lorek, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie istota i metody pomiaru*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, ZN 60, Warszawa 2005, s. 124.

¹² M. Łosiewicz, *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 56.

¹³ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 28.

¹⁴ M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 35.

¹⁵ A. Jaki, *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa Krynica 2000, AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 78.

szwedzki zakład ubezpieczeń Skandia kapitał ludzki to¹⁶ połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. S.R. Domański definiuje natomiast kapitał ludzki jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej zawarty w danym narodzie. Kapitał ludzki jest tworzony z nakładu czasu inwestujących w siebie, nakładu pieniędzy oraz nakładu specjalistycznych sektorów: edukacyjnego, ochrony zdrowia, badań naukowych, których jakość zależy od nakładów kierowanych na te sektory¹⁷. Poglądy Domańskiego są zgodne z teorią G. Beckera, według którego każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, tym większe, im większe nakłady zostały poniesione na jego wykształcenie. Im wyższe wykształcenie, tym większe umiejętności zawodowe¹⁸. Na podkreślenie zasługuje też zdefiniowanie kapitału ludzkiego przez Radę Strategii Społeczno-Gospodarczej (RSSG), która proponuje dwa jego ujęcia: wąskie i szerokie. Wąska interpretacja oznacza rezultat inwestycji w oświatę i kształcenie dostępne w gospodarce zasobu pracy społecznej, ucieleśnionej w jego cechach jakościowych. Jakość kapitału ludzkiego w znacznej mierze jest pochodną wykształcenia społeczeństwa danego państwa. Im wyższa jakość kapitału ludzkiego danego kraju, tym bogatszy staje się wybór idei i koncepcji zwiększających jego innowacyjność, a przez to wyższa staje się także konkurencyjność kraju. Kreowanie gospodarki, której podstawę rozwoju stanowi coraz efektywniej tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana wiedza, wymaga stymulowania i permanentnego rozwijania kapitału ludzkiego¹⁹. Szeroka interpretacja oznacza rezultat inwestycji nie tylko w oświatę i w wykształcenie, lecz również w zdrowie czy kulturę.

Jak wynika z powyższych rozważań, kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa. Zawsze towarzyszy danej osobie. Można więc powiedzieć, że kapitał ludzki to ogół predyspozycji, wiedzy, zdolności i umiejętności oraz możliwości ich spożytkowania w postaci kompetencji w trakcie realizowania określonych zadań. Obejmuje on dwie odmienne grupy elementów: kapitał indywidualny poszczególnych osób oraz zasoby będące efektem organizowania i występowania pracy zespołowej²⁰, czyli związane z istnieniem i funkcjonowaniem tzw. personelu.

¹⁶ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 16.

¹⁷ S.R. Domański, *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 32.

¹⁸ W. Jarecki, *Koncepcja kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003, s. 32.

¹⁹ D. Witczak-Roszkowska, E. Gąsiorowska, *Rola kapitału ludzkiego w kreowaniu gospodarki wiedzy*, <http://www.ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja>.

²⁰ T. Bal-Woźniak, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s.77.

3. Bariery inwestycji w kapitał ludzki

Jedną z barier wpływającą na wysokość inwestycji w kapitał ludzki są wysokie koszty pracy w Polsce, które są kosztem przedsiębiorstwa i stanowią nakłady na pracę. Posługując się terminologią Głównego Urzędu Statystycznego, koszty pracy to koszty ponoszone przez pracodawcę na rzecz pozyskania, wykorzystania, utrzymania i doskonalenia zasobów pracy. Pracodawcy mają ograniczony wpływ na kształtowanie kosztów w związku z tym, że znaczna część kosztów pracy jest obowiązkowa. Mogą jednak wpływać na ich poziom w zakresie realizowanej polityki personalnej przez kształtowanie poziomu płac i innych kosztów związanych z doskonaleniem zawodowym pracowników.

Tabela 1. Przeciętny miesięczny koszt pracy na 1 zatrudnionego w gospodarce narodowej

Wyszczególnienie	2008	2009	Dynamika 2000=100
	w zł		w %
Ogółem	3986,50	4232,68	106,1
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	5722,32	4231,82	73,9
Przemysł	3872,72	4104,12	105,9
Z tego: górnictwo i wydobywanie	6618,58	7340,37	110,9
przetwórstwo przemysłowe	3534,41	3658,64	103,5
wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	5978,71	6434,27	107,6
dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja	3676,16	3936,39	107,0
Budownictwo	3872,10	4050,06	104,5
Handel i naprawa pojazdów samochodowych	3415,99	3643,60	106,6
Transport i gospodarka magazynowa	3952,16	4132,88	104,5
Zakwaterowanie i gastronomia	2474,21	2699,25	109,0
Informacja i komunikacja	6907,40	7717,12	111,7
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	6416,84	6761,48	105,3
Obsługa rynku nieruchomości	3916,62	4252,75	108,5
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	5453,28	6189,19	113,4
Administrowanie i działalność wspierająca	2897,70	2944,93	101,6
Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	4719,36	4909,19	104,0
Edukacja	3870,53	4072,03	105,2
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	3667,73	3903,28	106,4
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	3581,91	3733,19	104,2
Pozostała działalność usługowa	4088,69	4113,52	100,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2010, s. 300.

Koszty pracy w Polsce w 2009 r., jak pokazuje tab. 1, wyniosły przeciętnie 4232,68 zł miesięcznie. W porównaniu z 2008 r. nastąpił ich wzrost o 6,17%. Są one zróżnicowane w poszczególnych działach oraz w poszczególnych gałęziach gospodarki narodowej. W Polsce najwyższe koszty pracy w porównaniu z przeciętnymi kosztami w gospodarce narodowej w 2009 r. wystąpiły w sekcji informacja i komunikacja i były one o 82,3% wyższe od przeciętnych kosztów w gospodarce narodowej. Drugie miejsce pod względem wysokości kosztów pracy zajęło górnictwo (73,4%), następnie działalność finansowa i ubezpieczeniowa (59,7%). Najniższe koszty pracy w porównaniu z przeciętnymi kosztami w gospodarce narodowej wystąpiły w sekcji zakwaterowanie i gastronomia (36,2%)²¹.

Najwyższy wzrost kosztów pracy w stosunku do 2008 r. wystąpił w sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (13,4%), następnie informacja i komunikacja (11,7%). Wzrost kosztów pracy wyższy niż przeciętny nastąpił również w sekcjach górnictwo i wydobywanie (10,9%), obsługa rynku nieruchomości (8,5%), wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (7,6%). Natomiast najwyższy spadek kosztów nastąpił w sekcji rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (26,1%).

Zgodnie z danymi tab. 1 dynamika kosztów pracy w 2009 r. wyniosła 106,1%. Koszty pracy były wyższe w sektorze publicznym niż prywatnym średnio o 13%. Zróżnicowanie kosztów pracy między sektorami wynika ze zróżnicowania poziomu wynagrodzeń, stanowiących podstawę ich naliczania.

Elementem kosztów pracy są również wydatki na doskonalenie i kształcenie. Wydatki te w ogólnych kosztach pracy stanowiły w 2009 r. średnio jedynie 0,6%, zarówno w sektorze prywatnym, jak i w sektorze publicznym. Wysokość wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr w kosztach pracy ogółem jest zróżnicowana w zależności od rodzaju działalności gospodarczej. Najwięcej wydatków na kształcenie odnotowano w dziale działalność finansowa i ubezpieczeniowa (1,3%), w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (1,1%), informacji i komunikacji (1,1%) oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (0,9%). Udział wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr w kosztach pracy ogółem jest zróżnicowany w zależności od sektora własności. Największe różnice zauważa się w sekcji administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, gdzie w sektorze publicznym wydaje się 0,8% ogółu kosztów pracy na szkolenia i doskonalenie, w sektorze prywatnym zaś 0,1%. Jednak w niektórych sekcjach PKD jest odwrotnie, to znaczy w firmach z sektora prywatnego wydaje się więcej na doskonalenie i kształcenie zawodowe niż w sektorze publicznym, np. w sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna.

Kolejną barierą inwestycji w kapitał ludzki jest brak świadomości u zarządzających co do roli kształcenia permanentnego pracowników. Poziom kwalifikacji oraz

²¹ *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2010, s. 300.

wykształcenia pracowników wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw. Między poziomem kwalifikacji pracowników a poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa istnieje zależność wprost proporcjonalna, co oznacza, że wzrost poziomu kwalifikacji pracowników powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Natomiast spadek poziomu kwalifikacji wpływa na obniżenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa²². Tymczasem Polskę cechuje jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym. Organizacja Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju (OECD) w przeprowadzonych przez siebie badaniach porównawczych w 17 krajach „Uczenie się dorosłych – przegląd tematyczny” (ang. *TRAL*) pokazała, iż „[...] Polska, na tle pozostałych krajów biorących udział w badaniu, ma jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym, na poziomie porównywalnym z Meksykiem, Portugalią i Węgrami, tj. poniżej 2% według nowego, skorygowanego wskaźnika przyjętego w badaniach porównawczych w metodologii OECD”²³. Badania prowadzone przez Eurostat także ukazują, że uczestnictwo Polaków w różnych formach kształcenia ustawicznego jest stosunkowo niskie. U. Jeruszka, analizując te dane, podkreśla, że w 2006 r. udział osób w wieku 25-64 lata w kształceniu ustawicznym wynosił w Polsce 4,7%, w tym samym czasie zaś w UE było to 10%. Zdaniem autorki edukacja Polaków kończy się wraz z zakończeniem edukacji szkolnej czy akademickiej²⁴.

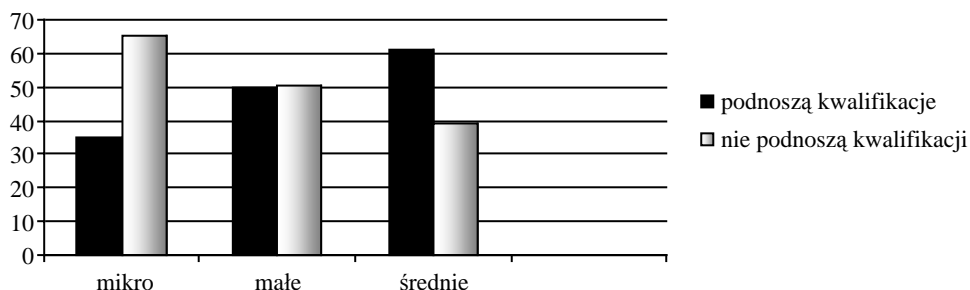
Jak pokazuje rys. 1 (zgodnie z przeprowadzonym badaniem na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP²⁵), 56% pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie podnosi w żaden sposób kwalifikacji, 65% w mikrofirmach (1-9 pracowników) oraz 50,2% w małych firmach (10-49 pracowników). 91,5% przedsiębiorców w sektorze MŚP odpowiedziało, że ich pracownikom nie jest potrzebne żadne szkolenie, bo świetnie sobie radzą w pracy. Dokształcanie pracowników w opinii części zarządzających nie przekłada się bezpośrednio na efektywność produkcji. Menedżerowie równie optymistycznie oceniają własne kwalifikacje – aż 94,4% z nich twierdzi, że mają wystarczające kompetencje do prowadzenia zespołu. Jedynie kierownicy z firm, które są w nieco gorszej sytuacji, bardziej krytycznie ocenili swoje wykształcenie. Mimo to aż 58% kierowników z małych i średnich firm w ogóle nie podnosi swoich kwalifikacji.

²² H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.213.

²³ Badanie OECD „Uczenie się dorosłych” – przegląd tematyczny, <http://www.mpips.gov.pl>, 30.03.2010.

²⁴ U. Jeruszka, *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, [w:] S.M. Kwiatkowski, *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa-Radom 2008, s. 132.

²⁵ B. Plawgo, J. Kornecki, Raport „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” został zrealizowany przez firmy PSDB grupa WYG i Quality Watch na zamówienie PARP. Badania przeprowadzono na dwóch grupach respondentów: 1200 pracownikach szeregowych oraz 600 pracownikach kadry zarządzającej zatrudnionych w MŚP, Warszawa 2010.



Rys. 1. Kształcenie pracowników w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, "Gazeta Wyborcza" 2011, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,9177305,Kto_szkoli_pracownikow__a_kto_nie.html.

Dla porównania, w takich krajach, jak Wielka Brytania, Holandia czy kraje skandynawskie, odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój pracowników przekracza 80%. I co istotne, najważniejsze są w tym procesie małe i średnie przedsiębiorstwa. W związku z dużym wpływem szkoleń pracowników na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki jest to kwestia uznawana w krajach rozwiniętych za bardzo ważną (prowadzone są regularne badania zaangażowania przedsiębiorstw w ustawiczne szkolenia zawodowe swoich pracowników)²⁶.

Ponadto, jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę doradcą *Price-waterhouseCoopers* w połowie 2009 r. na grupie 37 przedsiębiorstw o istotnym znaczeniu dla gospodarek państw, dla których działają (firmy z branży bankowej, energetycznej, transportowej, sektora produkcyjnego, telekomunikacji, a także sieci handlowe i media), z każdej złotówki zainwestowanej w pracownika polski pracodawca otrzymuje z powrotem średnio 1,71 zł. Koszt szkolenia jednego pracownika to ok. 1560 zł. Jest on być może tak wysoki, ponieważ 70% polskich szkoleń odbywa się poza firmą, gdzie w Europie Zachodniej jest to 62%, w Stanach Zjednoczonych zaś 67%²⁷.

Niekiedy barierą w inwestowaniu w kapitał ludzki jest bierna postawa zarówno ze strony przedsiębiorcy, jak i samych pracowników. Z badań PARP wynika, że niewielu pracowników chce samodzielnie zająć się swoim rozwojem – 78% czeka na ruch menedżera. Tylko niecała jedna piąta decyduje się przekonać szefa, jak korzystna dla firmy jest inwestycja w kształcenie pracowników. Bierna postawa przedsiębiorców może wynikać także z tego, iż szkolenia nie muszą być zawsze korzystne dla przedsiębiorstwa. Może się okazać, że po przekroczeniu pewnego progu szkolenia nie

²⁶ M. Szreder, *Szkolenia zawodowe pracowników w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, Pieniądze i Więź, Kwartalnik Naukowy, 2003, nr 1, s. 191.

²⁷ Każda złotówka zainwestowana w pracownika przynosi firmie 1,71 zł, <http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git09/>.

powodują spadku kosztów, lecz ich wzrost. Szkolenie pracowników jest problemem skomplikowanym. Aby podjąć właściwą decyzję, można zastosować matematyczny model szkolenia. Dwa podstawowe modele to: model szkolenia indywidualnego oraz zwiększonej efektywności²⁸. W modelu szkolenia indywidualnego nacisk jest położony na nauczanie jednostki użytecznych umiejętności i na ich stosowanie w praktyce. Model zwiększonej efektywności jest rozwinięciem modelu szkolenia indywidualnego. Celem także jest poprawa efektywności organizacji, z tym że to, co w modelu szkolenia indywidualnego było ostatnim etapem, w modelu zwiększonej efektywności jest punktem wyjścia²⁹. Możliwe jest jednak uzyskanie konkretnych wniosków dla danego przedsiębiorstwa poprzez skalibrowanie modelu, aby jak najlepiej odpowiadał charakterystyce analizowanego rynku i firmy. Można też rozszerzyć go o dodatkowe aspekty, np. uzależnić wpływ szkoleń na popyt i koszty od liczby szkoleń. Model można także zastosować do analizy innych zdarzeń, które wpływają jednocześnie na koszty oraz na przychody przedsiębiorstwa³⁰.

Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, kapitał ludzki musi podlegać rozwojowi³¹. Wyzwolenie zdolności twórczych pracowników zgodnie z koncepcją organizacji inteligentnej zwiększa motywację osobistą pracowników, prowadząc do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa, do jego rozwoju i wzrostu konkurencji³². Nietraktowanie poważnie konieczności inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego może się przyczynić do braku konkurencyjności przedsiębiorstw. Szkolenia i rozwój sprzyjają poszerzaniu horyzontów pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność czy przedsiębiorczość, oraz podnoszeniu umiejętności na powierzonych stanowiskach³³.

4. Podsumowanie

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rośnie rola kapitału ludzkiego, który w coraz większym stopniu przekłada się na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki jest kreatorem wartości przedsiębiorstwa, a jakość zasobów ludzkich przesądza o sukcesie rynkowym. Wartość kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa stanowi, jako jeden ze składników wszystkich zasobów, o wartości całej firmy i jej sile konkurencyjnej. Dla kierownictwa firmy wartość ta jest problemem złożonym, ale

²⁸ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 49-54.

²⁹ Tamże, s. 49-50.

³⁰ L. Czerwonka, *Szkolenia jako czynnik kreacji wiedzy w przedsiębiorstwie- ujęcie modelowe*, [w:] *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, T. Kamińska, J. Frycy, B. Majecka, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 145.

³¹ W. Bańka, *Zarządzanie personelem*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 7.

³² M. Łosiewicz, *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 119.

³³ P. Szkutnicki, *Przekonać załogę do zmian*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 15/16.

obecnie nawet ważniejszym niż wprowadzanie nowej technologii. Zorientowanie na kapitał ludzki jest uwarunkowane zarówno czynnikami zewnętrznymi, tj. zmianami w otoczeniu firm kreującymi popyt na kapitał ludzki, oraz wewnętrznymi, tj. ewolucją wartości i postaw, a także coraz wyższym poziomem wiedzy i umiejętności tak kadry kierowniczej, jak i pracowników oraz możliwościami dalszego podwyższania ich cech jakościowych.

Dla współczesnej firmy największą wartość mają pracownicy kompetentni, którzy dysponują dużym zasobem wiedzy i szerokim wachlarzem umiejętności oraz tacy, którzy potrafią tę wiedzę i umiejętności skutecznie wykorzystywać. Aby firma mogła maksymalizować zyski, wytwarzać na światowym poziomie i konkurować z najlepszymi, musi być innowacyjna i efektywna, czyli zdolna do szybkich zmian, oraz posiadać zasoby intelektualne trudne do skopiowania. To właśnie wiedza, informacja, zaufanie klientów, normy i wartości pracowników mogą wytworzyć przewagę konkurencyjną firmy.

Świadomość roli, jaką odgrywa kapitał ludzki dla rozwoju przedsiębiorstw jest duża, pojawiają się nowe możliwości finansowania nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. Obecnie zwiększa się udział w gospodarce firm opartych na wiedzy, a inwestowanie w ludzi przynosi wymierne efekty. We współczesnej gospodarce inwestowanie w kapitał ludzki i zarządzanie nim oznacza wiązanie sukcesu przedsiębiorstwa z sukcesem osobistym pracowników. Dla wielu teoretyków i praktyków zarządzania to właśnie ten składnik majątku firmy będzie stanowił o pozycji i konkurencyjności przedsiębiorstwa w przyszłości.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000.
- Badanie OECD „Uczenie się dorosłych” – przegląd tematyczny, <http://www.mpips.gov.pl>, 29.02.2011.
- Bal-Woźniak T., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Bartnicki M., Strużyńska J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Czerwonka L., *Szkolenia jako czynnik kreacji wiedzy w przedsiębiorstwie – ujęcie modelowe*, [w:] *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, red. T. Kamińska, J. Frycy, B. Majecka, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8.

- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Grzywacz J., Lorek E., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie istota i metody pomiaru*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, ZN 60, Warszawa 2005.
- Jaki A., *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Krynica 2000, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Jarecki W., *Koncepcja kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003.
- Jeruszka U., *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, [w:] S.M. Kwiatkowski, *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa-Radom 2008.
- Każda złotówka zainwestowana w pracownika przynosi firmie 1,71 zł*, <http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git09/>.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Łosiewicz M., *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Mikuła B., Pietruszka-Otrył A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Remi M., Chlipała P., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, [w:] *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, A. Poczowski, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2001.
- Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.
- Szkutnicki P., *Przekonać załogę do zmian*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 15/16.
- Szreder M., *Szkolenia zawodowe pracowników w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, Pieniądże i Wież. Kwartalnik Naukowy 2003, nr 1.
- Witczak-Roszkowska D., Gąsiorowska E., *Rola kapitału ludzkiego w kreowaniu gospodarki wiedzy*, <http://www.ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja>.
- Wróbel I., Kąkol E., *Edukacja dorosłych w wybranych krajach Europy*, Warszawa 2004, <http://www.deltatraining.pl/>.
- Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, „GazetaWyborcza” 2011, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,9177305,Kto_szkoli_pracownikow__a_kto_nie.html.

BUSINESS INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Summary: Dynamically changing conditions and ways of business economization increase the significance of human capital in establishing a competitive position of an enterprise. Value that is achieved with the use of knowledge and human capital is currently far more important than the one attained with traditional means of production – land, work and capital. Establishing competitive advantage based on human capital allows a company to achieve and maintain high long-term viability. The investments made by companies to develop human capital should consist in allowing employees to learn and develop, plan and organize trainings as well as prepare and evaluate training programmes. The knowledge and skills gained by employees in the course of trainings ensure the development of the whole enterprise.