

INWESTYCJE W ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO¹

Streszczenie

Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego oznaczają nakłady na doskonalenie i kształcenie pracowników, które przyniosą w przyszłości przedsiębiorstwu wymierne korzyści ekonomiczne. Ludzie są kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej, to na nich powinna być budowana siła i sukces firmy. Koszty pracy stanowią znaczącą część kosztów przedsiębiorstw. Polska ma jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym, na poziomie porównywalnym z Meksykiem, Portugalią i Węgrami. Udział nakładów na szkolenie i doskonalenie stanowi 0,6% ogółu kosztów pracy i jest zróżnicowany według sekcji i działów gospodarki. Wydatki na szkolenie jednego uczestnika wyrażone w jednostkach siły nabywczej są zbliżone do poziomu w nowych krajach UE, natomiast niższe niż w krajach piętnastki. W szkoleniach oferowanych przez firmy bierze udział około 36% pracowników. Są to przede wszystkim pracownicy w wieku 25-44 lata, natomiast stosunkowo rzadko szkoleni są ludzie młodzi, w wieku 24 lata i mniej. Także w znikomym stopniu korzystają ze szkoleń osoby zagrożone zwolnieniem z pracy (1%), osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy (4,3%) oraz osoby nieposiadające odpowiednich kwalifikacji (6,2%). Przedsiębiorstwa nie rozwijające kwalifikacji pracowników podają jako przyczyny zbyt wysokie koszty szkoleń oraz że kwalifikacje pracowników są wystarczające dla potrzeb firmy. Naprzeciw rosnącym kosztom wychodzą instytucje oferujące szkolenia dofinansowane przez różne programy Unii Europejskiej. Nie traktowanie poważnie konieczności inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego może przyczynić się do braku konkurencyjności przedsiębiorstw.

¹ W oparciu o badania S/WZ/3/06.

Wstęp

Sukces we współczesnym świecie osiągają przedsiębiorstwa, które w sposób celowy budują potencjał konkurencyjności. Jednym z bardzo istotnych czynników gwarantującym przewagę rynkową jest kapitał ludzki. Tylko te przedsiębiorstwa, które posiadają wartościowy i unikalny kapitał ludzki mogą rozwijać się na rynku i konkurować. W dobie gospodarki opartej na wiedzy proces kształcenia i rozwoju pracowników postrzega się jako ważną inwestycję, bodziec i narzędzie poprawy bieżącej efektywności i kształtowania potencjału strategicznego.

Celem opracowania jest podkreślenie znaczenia inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego, określenie i analiza rozmiarów wydatków na rozwój kapitału ludzkiego w kosztach pracy ogółem, w przekroju działów, sektorów własności, wielkości przedsiębiorstw oraz porównanie nakładów na kształcenie i rozwój z krajami Unii Europejskiej.

1. Kapitał ludzki a kapitał intelektualny firmy

Odniesienie sukcesu gospodarczego przez przedsiębiorstwo przestało zależeć wyłącznie od posiadanych tradycyjnych zasobów gospodarczych. Era wiedzy zmieniła bowiem istotę rozumienia terminu „bogactwo organizacji” i sposobu jego tworzenia. Dostrzeżono, że niezwykle istotnym zasobem organizacji są pracownicy, których umiejętności umożliwiają tworzenie nowych produktów i technologii. Wiedza i umiejętności specjalistyczne pracowników tworzą tzw. kapitał ludzki danej organizacji, a ponoszone na nie nakłady należy traktować jako inwestycje, które przyniosą w przyszłości wymierne korzyści ekonomiczne. Kapitał ludzki stanowi podstawowy element kapitału intelektualnego.

Kapitał intelektualny jest 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, dostawcy, stosunki biznesowe, a także struktury zarządzania.²

Kapitał intelektualny stanowi obok kapitału finansowego drugi filar w oparciu o który działa przedsiębiorstwo. Dzieli się na:

- *kapitał odbiorców*, czyli strukturę zewnętrzną – będący wartością kontaktów z klientami, oraz potencjałem wynikającym z możliwości poszerzania bazy klientów,

² 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.

- *kapitał organizacyjny*, czyli strukturę wewnętrzną – bazujący na wydajności procesów, kulturze i innowacjach oraz
- *kapitał ludzki*, czyli indywidualne kompetencje – wynikający z posiadanych przez pracowników organizacji: wartości wiedzy, umiejętności, innowacyjności oraz zdolności do szybkiego i skutecznego reagowania na problemy.

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 przedsiębiorstwa³. Czym różnią się te definicje? Otóż - pierwsze mówią o wiedzy, kompetencjach, drugie - o ludziach, którzy posiadają owe. Różnica ta jest istotna. Jeśli bowiem przyjmimy drugi rodzaj definicji, zgodzimy się, że kapitał ludzki jest niczym innym jak kadrą przedsiębiorstwa - czyli elementem zasobów materialnych, a nie kapitału intelektualnego; wtedy zarządzanie nim, to po prostu zagadnienie zarządzania zasobami ludzkimi.

W tym artykule przyjęto zasadę, że mówiąc o kapitale ludzkim, mówimy o wiedzy i kompetencjach, zdolnościach, umiejętnościach, know-how, jak również o kulturze, wartościach i relacjach, ale nie o samych pracownikach, nie o ludziach. Ludzie nie są własnością firmy. Ich wiedza, natomiast, już tak.

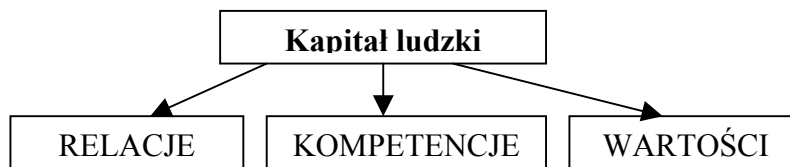
Można więc powiedzieć, że kapitał ludzki to ogół predyspozycji, wiedzy, zdolności i umiejętności oraz możliwości ich spożytkowania w postaci kompetencji w trakcie realizowania określonych zadań. Obejmuje on dwie odmienne grupy elementów: kapitał indywidualny poszczególnych osób oraz zasoby będące efektem organizowania i występowania pracy zespołowej⁴, czyli związane z istnieniem i funkcjonowaniem tzw. personelu. To jest kapitał o którym R. Galar pisze, że gospodarka oparta na wiedzy jest produktem ubocznym intensywnych i niereformalnych interakcji wiążących niewielkie

³ A. Jaki, Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, pod red. R. Borowieckiego, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa Krynica 2000, AE w Krakowie, Kraków 2000; A. Jarugowa, J. Fijałkowska, Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2002.

⁴ T. Bal – Woźniak, Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy, w: (red.) D. Kopycińska, Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s.77.

grupy współpracowników, które odnoszą sukcesy, skutecznie rozwiązując nietypowe problemy.⁵

Wartość wysoko wykształconych pracowników, przyczynia się do ekspansji i rozwoju firmy. Wiedza stała się decydującym czynnikiem warunkującym tworzenie wartości w nowoczesnym biznesie, spychając w cień kapitał finansowy. W tych warunkach nie można traktować pracowników jako pozycję kosztową, na równi z materiałami produkcyjnymi, energią czy częściami zamiennymi. Wydatki na kapitał ludzki powinny być traktowane jako inwestycje równie istotne co kapitał finansowy.



Rys.1. Kapitał ludzki

Źródło: B. Skuza, Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania[w:] B. Wawrzyniak (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.202.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęły przenikać do biznesu koncepcje rozwijane w literaturze a propagujące rolę wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej. P. Drucker mówił, że wiedza nie jest jeszcze jednym uzupełniającym czynnikiem produkcji tj. praca, kapitał czy ziemia - jest ona jedynym ważnym czynnikiem⁶. To wiedza powoduje, że zasoby organizacji pozwalają tworzyć wartość. Znaczenie wiedzy dostrzegali również inni. Quinn pisał, że siła ekonomiczna i wytwórcza tkwi w zdolnościach intelektualnych i usługowych oraz, że kierowanie "wiedzopochodnym" intelektem jest najważniejszą umiejętnością zarządzania⁷. Najwcześniej rolę zarządzania wiedzą odkryły firmy konsultingowe. W końcu dla nich właśnie wiedza jest podstawowym zasobem i czynnikiem sukcesu. Tam kładzie się największy nacisk na umiejętności zatrudnianych konsultantów i zdolność przekształcania wiedzy w efekty rynkowe⁸. To one ukuły najczęściej powtarzające się definicje tego procesu. Na przykład PricewaterhouseCoopers: Zarządzanie wiedzą to sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i

⁵ R. Gałar, Gospodarka oparta na wiedzy – sześć wątpliwości, w: Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego, (red.) A. Kukliński, Wyd. KBN, Warszawa 2003, s. 307.

⁶ J. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000.

⁷ Ibidem.

⁸ M. Strojny, Kapitał intelektualny w cenie, PCKurier 13/2000.

pracowników organizacji. Możemy też powiedzieć, że zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji⁹.

Zarządzanie wiedzą pełni rolę koordynacyjną w przedsiębiorstwie. Tworzy warunki do tworzenia lub pozyskiwania wiedzy, dzielenia się nią i wykorzystywania. Pozwala zachować wiedzę w organizacji, nawet po upływie długiego czasu, lub pomimo odejścia eksperta.

Lecz czy zarządzanie wiedzą jest zarządzaniem kapitałem ludzkim? - Można śmiało odpowiedzieć: tak. Wiedza, umiejętności, możliwości pracowników, know-how - to wszystko jest przedmiotem zarządzania wiedzą.

2. Istota inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego

Już A. Smith twierdził, że edukacja i uczenie się powinny być określane jako inwestycje w ludzi. Zauważył też, że produktywność pracowników posiadających umiejętności jest wyższa niż pracowników bez takich umiejętności. Ale dopiero A. Marshall powiedział, że najbardziej wartościowym ze wszystkich kapitałów jest ten zainwestowany w istoty ludzkie¹⁰.

Ludzie są kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej, to na nich powinna być budowana siła i sukces firmy. Pracodawca, zakład pracy jest inwestorem bezpośrednim w wykorzystywany kapitał ludzki, jak i pośrednim – poprzez pracownika, właściciela i dysponenta własnego prywatnego kapitału ludzkiego.

Inwestowanie w człowieka powinno być traktowane przez pracodawcę z taką samą pieczołowitością, jak inwestowanie w badania i rozwój. Ludzie bowiem mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia się i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Zwłaszcza w przedsiębiorstwie informacyjnym, gdzie czynnikiem rozwoju jest informacja, wiedza i kreatywność.¹¹

Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia firmie realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Kapitał ludzki cechuje unikalność określana jako specyficzne umiejętności przypisane do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach,

⁹ T. Jakubowski, Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych, Gazeta IT, [w:] http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/zarządzanie_wiedza_kons.html.

¹⁰ D. Dobija, Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 118.

¹¹ M. Rybak, Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003, s.40.

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 ryzykowne.¹²

Dlatego więc każde przedsiębiorstwo, które chce sobie zapewnić dynamiczny rozwój, powinno zadbać o prawidłowe, rzetelne rozpoznanie bieżących i strategicznych potrzeb szkoleniowych swoich pracowników. Jedynie dobrze przygotowane plany szkoleniowe gwarantują odpowiednią efektywność i realizację przewidzianych celów.¹³

Badanie potrzeb szkoleniowych jest bardzo istotne z punktu widzenia rozwoju każdego pracownika oraz przede wszystkim z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia zapewniają dynamiczny rozwój całej organizacji. Oprócz konkretnej i ściśle określonej wiedzy dodatkowym efektem dobrze dobranego i przygotowanego szkolenia jest również wzrost motywacji do pracy.

Analiza potrzeb szkoleniowych pozwala na dokładne dostosowanie tematyki szkoleń do zindywidualizowanych potrzeb pracowników a tym samym zapewnia lepsze efekty wykorzystania zdobytej na szkoleniu wiedzy w pracy. Jednocześnie umożliwia uniknięcie przekazywania uczestnikom tych informacji, które mogą być już znane z praktyki lub z innych szkoleń.

W Krajowej Strategii Zatrudnienia na lata 2007-2013¹⁴, przyjętej w 2005 roku czytamy, że kwalifikacje pracujących nie należą w Polsce do najwyższych. W 2002 r. w ogóle ludności powyżej 15 r. ż. zaledwie 9,8 % osób legitymowało się wyższym wykształceniem i aż 56,3% co najwyżej zawodowym. Zdecydowanie gorzej pod tym względem jest na wsi, niż w mieście – 71,5% słabo wykształconych na wsi wobec 44,8% w mieście i 4,3% wykształconych na poziomie wyższym zamieszkałych na wsi wobec 13,7% w mieście. Wyniki Badania Aktywności Edukacyjnej Dorosłych przeprowadzonego w Polsce w 2003 r. wskazują, iż w szeroko rozumianym kształceniu ustawicznym (formalnym, nieformalnym i incydentalnym) uczestniczy 39% osób w wielu powyżej 15 lat aktywnych zawodowo

¹² Ibidem, s.46.

¹³ Ibidem s.49.

¹⁴ Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s 28.

(pracujących i bezrobotnych), a 90% nieuczących się nie planuje żadnego dalszego udziału w edukacji.¹⁵

Im wyższe wykształcenie, tym większy odsetek uczących się. Najmniej zainteresowane szkoleniem są osoby z najniższym poziomem wykształcenia – tylko 9% osób z wykształceniem podstawowym kontynuuje jakąś formę nauki.

31% uczestników szkolenia swoje kształcenie finansuje ze środków własnych lub rodziny, kształcenie 54% uczestników finansowane było z udziałem pracodawców, a 11% - z udziałem urzędów pracy, fundacji i innych organizacji pozarządowych.¹⁶

Wymieniane najczęściej przez osoby aktywne zawodowo bariery podejmowania nauki to:

- brak uświadomienia sobie potrzeby ciągłego uzupełniania i doskonalenia kwalifikacji:

40% uczących się i 47% nieuczących się osób nie widzi potrzeby kształcenia ustawicznego;

- bariera finansowa: brak dostatecznych środków finansowych stanowi przeszkodę dla 25% uczących się i dla 31% nieuczących się.

3. Pojęcie i wysokość kosztów pracy w Polsce

Według terminologii Głównego Urzędu Statystycznego koszty pracy to koszty ponoszone przez pracodawcę na rzecz pozyskania, wykorzystania utrzymania i doskonalenia zasobów pracy. Zarówno w statystyce polskiej jak i międzynarodowej koszty pracy liczone są jako suma:

- wynagrodzeń brutto (łącznie z zaliczkami na podatek dochodowy od osób fizycznych oraz ze składkami na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe, płaconymi przez pracownika);

- składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe, płaconych przez pracodawcę;

- wydatków pozapłacowych na kształcenie i przekwalifikowanie kadr, na bezpieczeństwo i higienę pracy, badania lekarskie, odzież ochronną i roboczą itp.

Cechą charakterystyczną pierwszej grupy (składka ubezpieczeniowa, podatek, narzuty), jest to, że jej koszt zależy od wysokości wynagrodzeń, natomiast druga grupa kosztów zależy od rodzaju wykonywanej pracy i jej warunków, niezależnie od wysokości płac.

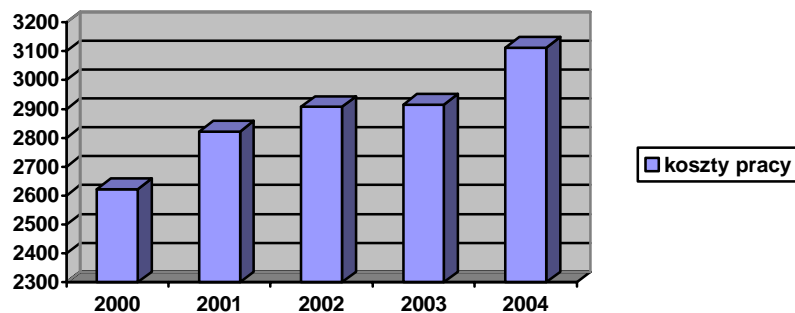
Koszty pracy stanowią znaczącą część kosztów przedsiębiorstw. Pracodawcy mają jedynie ograniczony wpływ na ich kształtowanie ponieważ znaczna część kosztów pracy jest obowiązkowa, sposób ich liczenia regulują przepisy finansowe. Mogą jedynie wpływać na

¹⁵ Prezentowane dane dotyczą roku 2002; źródło: Badanie Aktywności Edukacyjnej Dorosłych zrealizowane w ramach projektu Phare 2000 Krajowy System Szkolenia Zawodowego, Raport Kwartalny nr 4, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, październik 2003.

¹⁶ Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy 2005r.

ich poziom w zakresie realizowanej polityki personalnej. To znaczy przez kształtowanie poziomu płac i jednocześnie innych kosztów związanych z doskonaleniem zawodowym pracowników.

Koszty pracy w Polsce w 2004 r. wynosiły przeciętnie 3111,64 zł miesięcznie. W porównaniu z 2000r. nastąpił ich wzrost o 18,6%. Największy wzrost w porównaniu do poprzedniego okresu miał miejsce w 2001 r. – 7,6%.



Rys. 2. Przeciętny miesięczny koszt pracy w gospodarce narodowej w Polsce w latach 2000-2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r. , GUS, Warszawa 2005, s. 49.

Koszty pracy w Polsce są zróżnicowane w poszczególnych działach gospodarki narodowej. Wynika to z tego, że również wynagrodzenie jest znacznie zróżnicowane w poszczególnych gałęziach gospodarki. Narzuty na wynagrodzenia tworzące koszty pracy naliczane są od wynagrodzeń brutto.

W Polsce najwyższe koszty pracy są w górnictwie. Są one o 73% wyższe od przeciętnych kosztów w gospodarce narodowej. Drugie miejsce pod względem wysokości kosztów pracy zajmuje pośrednictwo finansowe, następnie sekcja wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę. Najniższe koszty pracy wystąpiły w sekcji hotele i restauracje.

Najwyższy wzrost kosztów pracy w stosunku do 2000 roku wystąpił w sekcji pośrednictwo finansowe (34,7%). Wzrost kosztów pracy wyższy niż przeciętny nastąpił również w sekcjach transport, gospodarka magazynowa i łączność (33,9%), górnictwo (30,8%), wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę (22,6%) i edukacja (21,3%). Najniższy wzrost nastąpił w sekcji rybactwo (5,2%).

Koszty pracy wyższe są w sektorze publicznym niż prywatnym średnio o 11%. Dynamika kosztów pracy w sektorze publicznym była nieco wyższa (120%) niż w sektorze prywatnym (118,4%). Zróżnicowanie kosztów pracy między sektorami wynika ze zróżnicowania poziomu wynagrodzeń, stanowiących podstawę ich naliczania. Ponadto

zróźnicowanie międzysektorowe kosztów pracy wynika z faktu, że w badanej zbiorowości 27% zatrudnionych w sektorze publicznym pracuje w jednostkach górnictwa, wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz i wodę, pośrednictwa finansowego, administracji publicznej i obrony narodowej, które to jednostki charakteryzują się najwyższymi kosztami płacowymi w całej gospodarce narodowej. Natomiast zatrudnieni w jednostkach o wyżej wymienionych rodzajach działalności, ale należących do sektora prywatnego stanowią tylko 5% zatrudnienia w tym sektorze.

Tabela 1

Przeciętny miesięczny koszt pracy na 1 zatrudnionego w gospodarce narodowej

Wyszczególnienie	2000	2004	Dynamika 2000=100
	W zł		W %
Ogółem	2622,76	3111,64	118,6
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	2332,09	2933,63	125,8
Rybacktwo	2491,51	2620,61	105,2
Przemysł	2633,52	3082,99	117,1
Z tego górnictwo:	4106,09	5372,68	130,8
przetwórstwo przemysłowe	2401,12	2749,08	114,5
Zaopatrywanie w energię elektryczną	3363,89	4122,82	122,6
Budownictwo	2419,95	2714,92	112,2
Handel i naprawy	2482,64	2759,24	111,1
Hotele i restauracje	1838,75	2098,37	114,1
Transport, gospodarka magazynowa	2901,29	3883,85	133,9
Pośrednictwo finansowe	3923,16	5282,68	134,7
Obsługa nieruchomości i firm	2895,0	3149,55	108,8
Administracja publiczna i obrona narodowa	3157,92	3739,23	118,4
Edukacja	2528,24	3067,29	121,3
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	1911,49	2400,8	125,6
Działalność usługowa, komunalna i pozostała	2585,65	2831,08	109,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r., GUS, Warszawa 2005, s. 49.

Na podstawie badań GUS możliwe jest ustalenie struktury kosztu pracy w Polsce. Znaczną przewagę wśród wszystkich nakładów ponoszonych przez pracodawcę w związku z zatrudnianiem stanowiły wypłaty zaliczane w ciężar kosztów jednostki (99,8%). Pozostała część kosztów pracy to wypłaty z tytułu udziału w zysku. Wynagrodzenia osobowe (wynagrodzenie zasadnicze, dodatki służbowe, premie i dodatkowe wynagrodzenia roczne) stanowiły w 2004 r. 75,7% kosztów pracy. Pozapłacowe koszty pracy stanowiły natomiast 24,3%.

Koszty pracy różnią się w zależności od wielkości jednostki. Poniżej przedstawiono analizę kosztów pracy w jednostkach dużych i średnich. Jednostki duże to zakłady zatrudniające 50 osób i więcej, a jednostki średnie – zatrudniające od 10 do 49 osób.¹⁷ Koszt

¹⁷ Z. Jacukowicz, Zróźnicowanie płac w Polsce i krajach UE, IPiSS, Warszawa 2002, s.45.

pracy w jednostkach dużych jest znacznie wyższy niż w jednostkach średnich. W 2000r. był on o 23,6% wyższy, zaś w 2004 r. o 28,3%. Przeciętny koszt pracy na jednego zatrudnionego w 2004r. w porównaniu z 2000r. w jednostkach dużych był wyższy o 21,3%, a w jednostkach średnich o 17%. W jednostkach dużych jest mniejszy udział płacy zasadniczej w kosztach pracy. Wynika to z tego, że system płac jest bardziej rozbudowany w dużych jednostkach niż w średnich. Oprócz płacy zasadniczej stosowane są premie, dodatki za staż pracy, przestrzegane są wypłaty za pracę w godzinach nadliczbowych.

4. Wydatki na doskonalenie i kształcenie jako element kosztów pracy

Badania GUS wskazują, że w 2004 roku udział wydatków związanych z doskonaleniem, kształceniem i przekwalifikowaniem kadr w ogólnych kosztach pracy stanowił średnio jedynie 0,6% ogólnych kosztów pracy, w sektorze prywatnym 0,7% a w sektorze publicznym 0,5%. Wysokość wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr w kosztach pracy ogółem jest zróżnicowana w zależności od rodzaju działalności gospodarczej. (tabela 2) Najwięcej wydatków na kształcenie było w dziale *pośrednictwo finansowe* (2,5%) oraz w *transporcie* (1%), *wytwarzaniu energii elektrycznej* (0,9%) i *handlu* (0,8%). W pozostałych rodzajach działalności udział tych wydatków w kosztach pracy stanowił około 0,3% do 0,5%.

Tabela 2

Wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr w kosztach pracy ogółem według sekcji PKD i sektorów własności

Wyszczególnienie	Udział w kosztach pracy (w %)		
	Ogółem	Sektor publiczny	Sektor prywatny
Przetwórstwo przemysłowe	0,6	0,5	0,6
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	0,9	0,9	1,4
Budownictwo	0,5	0,7	0,4
Handel i naprawy	0,8	0,9	0,7
Hotele i restauracje	0,3	0,2	0,3
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	1,0	0,5	1,3
Pośrednictwo finansowe	2,5	3,1	1,8
Obsługa nieruchomości	0,7	0,7	0,7
Administracja publiczna	0,5	0,5	0,3
Edukacja	0,3	0,3	0,2
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	0,3	0,3	0,2
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i pozostała	0,4	0,4	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r. , GUS, Warszawa 2005, s. 49.

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 pośrednictwo finansowe, gdzie w sektorze publicznym wydaje się 3,1% ogółu kosztów pracy na szkolenia i doskonalenie, zaś w sektorze prywatnym 1,8%. 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 *Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę, Transport, gospodarka magazynowa i łączność*.

5. Inne miary charakteryzujące poziom inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego

Analizę wydatków charakteryzujących inwestycje w kapitał ludzki można również prowadzić za pomocą innych miar. Może to być liczba przeszkolonych pracowników, wskaźnik inwestycji szkoleniowych (całkowite koszty szkoleń/liczbę pracowników), odsetek przeszkolonych pracowników (liczba przeszkolonych pracowników/liczby pracowników ogółem) lub wskaźnik kosztowy szkoleń (całkowite koszty szkoleń/liczbę przeszkolonych pracowników) czy udział szkoleń w kosztach wynagrodzeń.¹⁸

Na podstawie badań M. Kunasz podaje, że w latach 1998-2003 zaobserwowano duże zróżnicowanie wydatków na szkolenie i doskonalenie zawodowe, o czym świadczy wysoki poziom współczynnika zmienności. Wskaźnik inwestycji szkoleniowych (całkowite koszty szkoleń/liczbę pracowników) kształtował się na poziomie od 2,6zł do 3621,2zł. Zazwyczaj wskaźnik ten przyjmował wartość do 200zł (48,5% przypadków), w 26,4% przypadków przyjmował wartości od 200zł do 400zł., zaś w 25% przyjmował wartość więcej niż 400zł wydatków szkoleniowych. Najwyższy odsetek przeszkolonych pracowników (91%) oraz najwyższy poziom wydatków na szkolenia zaobserwowano w instytucjach finansowych oraz w przedsiębiorstwach usługowych – 77% przeszkolonych pracowników. Najmniejszy udział wydatków na szkolenie i doskonalenie w odniesieniu do liczby zatrudnionych odnotowano w przedsiębiorstwach przemysłowych. Szkoleniami objęto tu 33% zatrudnionych.¹⁹

Analiza wydatków na szkolenia i doskonalenie zawodowe w przekroju sektorów ukazuje, że najczęściej na jednego zatrudnionego inwestowano w przedsiębiorstwach handlowych, instytucjach finansowych i spółkach z sektora nowoczesnych technologii. Wysoki odsetek przeszkolonych pracowników zanotowano również dla spółek z sektora teleinformatycznego (81%) i chemicznego (85%). W zakresie inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego najgorzej

¹⁸ Opracowanie na podstawie J. Fitz-Enz, Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

¹⁹ M. Kunasz, Ilościowa charakterystyka inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego – wyniki badań, Współczesne Zarządzanie 2/2006, s 113.

przedstawiają się spółki z sektorów przemysłu spożywczego (18% przeszkolonych, 84,9zł – wskaźnik inwestycji szkoleniowych) oraz budownictwa (odpowiednio 28% i 109zł).²⁰

Coraz częściej większą uwagę zwraca się na rozwój pracowników i podnoszenie ich umiejętności. Z wyników badań S. Stachowskiej przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłowych wynika, że zasadniczym celem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie i utrzymywanie kadry o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach (61% badanych firm) oraz ustawiczny rozwój pracowników motywujący system wynagrodzeń oraz kierowanie wyzwalające inicjatywę, kreatywność i autonomię (57% badanych firm). Ponad 57% badanych przedsiębiorstw wśród szerokiej gamy dodatkowych świadczeń oferuje finansowanie różnych form kształcenia pracowników.²¹

Koszty pracy, poprzez swój duży udział w kosztach ogółem, mają istotny wpływ na kształtowanie się wyniku finansowego firmy. Zatem stanowią obszar potencjalnych redukcji. Należy jednak pamiętać, że koszty pracy to specyficzna kategoria, której zwiększanie może przynieść pozytywne rezultaty. Rosnące wynagrodzenia motywują pracowników, a wydatki na szkolenie i doskonalenie zawodowe zwiększają kompetencje pracowników. W rezultacie przyczyni się to do wzrostu wydajności pracy, a przez to do zwiększenia zysków firmy.

6. Inwestycje w kapitał ludzki na tle innych krajów UE

Badania OECD²² zamieszczone w Krajowej Strategii Zatrudnienia²³ pokazały, iż Polska - na tle 18 krajów biorących udział w badaniu - ma jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym, na poziomie porównywalnym z Meksykiem, Portugalią i Węgrami. Wynosi on poniżej 2% (wg nowego wskaźnika przyjętego do porównań przez OECD, ujmującego liczbę szkolonych i długość szkolenia) podczas gdy Szwajcaria uzyskuje najwyższe wskaźniki uczestnictwa (prawie 13%), a wskaźniki udziału w Wielkiej Brytanii i państwach Europy Północnej kształtują się między 6% a 10%.

²⁰ Ibidem.

²¹ S. Stachowska, Wynagrodzenia jako instrument zarządzania strategicznego w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, w: A. Poczowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna ekonomiczna, Kraków, 2005.

²² Badanie pn. Thematic Review on Adult Learning – TRAL (Uczenie się dorosłych – przegląd tematyczny), dokument pn. Promoting Adult Learning OECD, 2005, dodatkowe informacje na stronie internetowej OECD <http://www.oecd.org/edu/adultlearning>

²³ Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s.29.

W Polsce 41% firm współfinansuje lub całkowicie finansuje szkolenia personelu (w nowych krajach UE 11%-69%, w krajach piętnastki UE 18%-96%)²⁴. W ostatnich latach obserwuje się w tym zakresie niewielką tendencję wzrostową – w latach 2000-2001 36,6% przedsiębiorstw inwestowało w szkolenia pracowników, zaś 56,4% firm planuje w kolejnym roku inwestycje szkoleniowe.

W szkoleniach oferowanych przez firmy bierze udział 36% pracowników (w nowych krajach UE 20%-49%, w krajach piętnastki UE 34%-63%). Są to przede wszystkim pracownicy w wieku 25-44 lata (70,3% osób w tej grupie wiekowej szkoli się), natomiast stosunkowo rzadko szkoleni są ludzie młodzi, w wieku 24 lata i mniej (22,1% w tej grupie uczestniczy w szkoleniach). Także w znikomym stopniu korzystają ze szkoleń osoby zagrożone zwolnieniem z pracy (1%), osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy (4,3%) oraz osoby nieposiadające odpowiednich kwalifikacji (6,2%).²⁵

Przeciętny czas szkoleń przypadający na jednego uczestnika w firmach w Polsce wynosi 29 godzin zajęć (w nowych krajach UE 24-42 godziny, w krajach piętnastki UE 26-42 godziny).

Koszty szkoleń stanowiły w 2002 roku 0,8% kosztów pracy w przedsiębiorstwach (w nowych krajach UE 0,5%-1,9%, w krajach piętnastki UE 0,9%-3,6%). W 2004r. spadły do 0,6% kosztów pracy. W 1999 r. koszt szkolenia jednego uczestnika w PPS (jednostkach siły nabywczej) wynosił w Polsce 198 PPS (w nowych krajach UE 109-293 PPS, w krajach piętnastki UE 410-1169 PPS), co odpowiada kwocie 749 zł. W 2002 r. na każdego uczestnika szkoleń firmy wydały 694 zł, przy czym koszty szkoleń na jednego uczestnika zmniejszają się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw.

Wydzielony budżet na szkolenia posiada 13% przedsiębiorstw (ale już 25,8% firm organizujących szkolenia), przy czym tylko 6,2% firm małych, zatrudniających 10-49 pracowników (14,9% małych firm organizujących szkolenia ma wydzielony budżet na ten cel).²⁶

Firmy, które nie organizują szkoleń dla pracowników, wskazują najczęściej następujące powody:

- kwalifikacje pracowników są wystarczające dla potrzeb firmy (73,5% firm wskazuje tę przyczynę),

²⁴ Prezentowane dane dotyczą 2002 roku dla Polski; źródło: Badanie Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach – CVTS2, zrealizowane w ramach projektu Phare 2000 Krajowy System Szkolenia Zawodowego, Raport Kwartalny nr 4, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, październik 2003; dane dla pozostałych krajów dotyczą 1999 roku, źródło: Eurostat, CVTS2.

²⁵ Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, s.29.

²⁶ Ibidem.

- zbyt wysokie są koszty realizacji szkoleń (43,2% firm wskazuje tę przyczynę),
- w ostatnim czasie zatrudniono nowe osoby o potrzebnych kwalifikacjach (24,3% firm wskazuje tę przyczynę).

7. Ocena efektywności inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego

Śledzenie i monitorowanie rozwoju kapitału ludzkiego jest zadaniem najtrudniejszym. Można dokonywać takiej oceny na przykład poprzez kartę wyników. Dzieli się ona na cztery części: pozyskanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie.

Tabela 3

Karta wyników kapitału ludzkiego

<p style="text-align: center;">POZYSKIWANIE</p> <p>Koszt na jednego nowo zatrudnionego Czas zapewniania stanowiska Liczba nowo zatrudnionych Jakość nowo zatrudnionych</p>	<p style="text-align: center;">WYNAGRADZANIE</p> <p>Całkowity koszt robocizny jako odsetek kosztów operacyjnych Średnia płaca na pracownika Koszty świadczeń dodatkowych jako odsetek wynagrodzeń Średnia ocena wyniku w porównaniu z przychodem na pracownika</p>
<p style="text-align: center;">UTRZYMYWANIE</p> <p>Odsetek wszystkich pracowników odchodzących Odsetek pracowników odchodzących na własną prośbę Pracownicy odchodzący w zależności od stażu pracy Pracownicy odchodzący w kategorii pracowników najwydajniejszych Koszt fluktuacji</p>	<p style="text-align: center;">ROZWIJANIE</p> <p>Koszty szkolenia jako odsetek wynagrodzeń Łączna liczba godzin przeznaczonych na szkolenia Średnia liczba godzin szkolenia w przeliczeniu na pracownika Liczba godzin szkolenia w rozbiciu na działy Liczba godzin szkolenia w rozbiciu na grupy zawodowe Rentowność inwestycji w szkolenia</p>
<p style="text-align: center;">Satysfakcja z pracy</p>	<p style="text-align: center;">Morale pracowników</p>

Źródło: J. Fitz-Enz, Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, 117.

Pierwszą czynnością po przygotowaniu planów dotyczących kapitału ludzkiego jest pozyskanie go dla firmy. Ostatnim natomiast etapem zarządzania kapitałem ludzkim jest utrzymywanie talentów w firmie. Ograniczanie liczby ludzi odchodzących z firmy przynosi szereg korzyści takich jak zmniejszenie kosztów rekrutacji, zmniejszenie kosztów szkoleń, utrzymanie dobrych kontaktów z klientami, gdy stanowiska wiążą się z obsługą klientów. Zanim stracimy pracownika należy postawić pytanie co można zrobić, aby utrzymać daną osobę i zbudować jej pozytywne nastawienie do firmy oraz zmobilizować do wydajnej pracy.

Firma, która zatrudniła pracowników i właściwie ich wynagradza, musi też zadbać o maksymalne rozwinięcie ich potencjału zawodowego. Kapitał ludzki jest wyjątkowy między

innymi dlatego, że można go rozwijać. Rozwój kapitału ludzkiego może być wynikiem różnych form edukacji i szkoleń lub nabywania doświadczenia w miejscu pracy.

Wartość szkoleń i rozwoju zawodowego wykracza poza opłacalność czysto pieniężną. Przeznaczając czas i pieniądze na wspomaganie uczenia się i rozwoju ludzi lokujemy depozyt w banku lojalności. Efekty szkolenia najlepiej jest mierzyć za pomocą odnotowanych zmian w wynikach zawodowych szkolonych pracowników – poprawy produktywności, jakości i obsługi klienta.²⁷ Aby badać efektywność szkoleń, najpierw trzeba jasno określić cele szkoleniowe. Wymaga to wcześniejszego określenia celów organizacji, jej wizji i misji, możliwości własnych zasobów oraz warunków rynkowych zarówno w perspektywie doraźnej, jak i długoterminowej. Do badania efektywności szkoleń potrzebujemy ustalić kryteria oceny i sposoby pomiaru, w jakim stopniu nasze wymogi określone tymi kryteriami zostały osiągnięte. Ponieważ ani wiedza ani umiejętności same w sobie nie są sprawcze, należy rozróżnić doraźny cel szkoleniowy, jakim jest przekazanie wiedzy i umiejętności od celu sprawczego, którym może być np. podwyższona sprzedaż. Jest oczywiste, że poza instytucjami edukacyjnymi nastawionymi na przekazanie wiedzy i umiejętności wszystkie inne, czy to produkcyjne, handlowe, czy też usługowe szkolą dla pozyskania wymiernych efektów w poprawie swego funkcjonowania. W tym drugim przypadku zamawiający prawdopodobnie określi szkolenie jako wysoce efektywne, jeśli przy minimalnym nakładzie kosztów szkoleniowych osiągnie największy przyrost w produkcji, sprzedaży czy też usługach mierzonych z perspektywy jakości i/lub ilości.

Taki efekt nie jest zależny jedynie od efektywności szkolenia, ponieważ ani wiedza ani umiejętności same w sobie nie są sprawcze, potrzebne jest jeszcze sprawne i efektywne wdrożenie, to znaczy zaangażowanie firmy w odpowiednie działania poszkoleniowe, dzięki którym uzyskane efekty szkolenia zostaną wprowadzone w życie i konsekwentnie egzekwowane.

Ludzie dlatego są szkoleni, że nie posiadają odpowiedniej wiedzy i umiejętności i nie potrafią lub nie chcą sami ich pozyskać. Być może nie mają też świadomości takiej potrzeby, wymagają więc pokierowania często wbrew ich początkowej niechęci. Potrzeby szkoleniowe wystąpią na pewno wtedy gdy pojawią się:²⁸

- skargi ze strony klientów,
- opóźnienia spowodowane błędami i pomyłkami,

²⁷ J. Fitz-Enz, Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, 106.

²⁸ M. Rybak, Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003, s.62.

- zbyt długi czas wykonywania pracy,
- niska wydajność pracy,
- nadmierna absencja, niepunktualność,
- wysoka rotacja kadr,
- liczne wydatki przy pracy,
- niski poziom komunikacji,
- bałagan w miejscu pracy,
- trudności z obsługą maszyn i urządzeń,
- brak elastyczności, gotowości w podejmowaniu nowych dodatkowych zadań,
- niedotrzymanie standardów jakości.

Podsumowanie

Kapitał ludzki jest jednym z głównych czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw i państw. Rozwój kapitału ludzkiego to działania, służące bezpośrednio rozwojowi (zwiększaniu potencjału) kapitału ludzkiego w firmie poprzez tworzenie atmosfery rozwoju zawodowego, zachęcanie pracownika do podnoszenia kwalifikacji, oferowanie konkretnych możliwości szkoleń, tworzenie programów rozwoju pracowników. Każde przedsiębiorstwo musi opracować system przekształcania wiedzy wynikającej z kapitału ludzkiego, na wiedzę, która stanie się częścią kapitału strukturalnego i pozostanie z przedsiębiorstwem, nawet gdy pracownicy będą musieli je opuścić.

W okresie 2000-2004 nastąpił spadek udziału wydatków na doskonalenie i kształcenie z 0,8% na 0,6% ogólnych kosztów pracy. Jest to poziom dość niski niż w pozostałych krajach UE. Koszt szkolenia na jednego uczestnika wyrażony w jednostkach siły nabywczej jest zbliżony do poziomu w nowych krajach UE, natomiast niższy niż w krajach piętnastki.

Najwięcej wydatków na kształcenie odnotowano w dziale pośrednictwo finansowe, wytwarzanie energii elektrycznej i w handlu. Wydatki te są zróżnicowane w poszczególnych sektorach. Najwyższy odsetek przeszkolonych pracowników oraz najwyższy poziom wydatków na szkolenia zaobserwowano w instytucjach finansowych (91%) oraz przedsiębiorstwach usługowych (77%). Najmniejszy udział wydatków na szkolenie i doskonalenie w odniesieniu do liczby zatrudnionych odnotowano w przedsiębiorstwach

przemysłowych. Wysoki odsetek przeszkolonych pracowników zanotowano również dla spółek z sektora teleinformatycznego (81%) i chemicznego (85%). W zakresie inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego najgorzej przedstawiają się spółki z sektorów przemysłu spożywczego (18% przeszkolonych, 84,9zł – wskaźnik inwestycji szkoleniowych) oraz budownictwa.

Polskę cechuje jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym. Przedsiębiorstwa nie rozwijające kwalifikacji pracowników podają jako przyczyny zbyt wysokie koszty szkoleń oraz że kwalifikacje pracowników są wystarczające dla potrzeb firmy. Naprzeciw rosnącym kosztom wychodzą instytucje oferujące szkolenia dofinansowane przez różne programy Unii Europejskiej. Nie traktowanie poważnie konieczności inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego może przyczynić się do braku konkurencyjności przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Bal – Woźniak T., Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy, w: (red.) D. Kopycińska, Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
2. Dobija D., Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
3. Grzywacz J., Lorek E., Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie – istota i metody pomiaru, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, ZN 60, Warszawa 2005.
4. Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Jacukowicz Z., Zróżnicowanie płac w Polsce i krajach UE, IPiSS, Warszawa 2002.
6. Jaki A., Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw, pod red. R. Borowieckiego, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa Krynica 2000, AE w Krakowie, Kraków 2000.
7. Jakubowski T., Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych, Gazeta IT, [w:] http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/zarzadzanie_wiedza_kons.html.
8. Jarugowa A., Fijałkowska J., Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk 2002.
9. Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r. , GUS, Warszawa 2005.
10. Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.
11. Kunasz M., Ilościowa charakterystyka inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego – wyniki badań, Współczesne Zarządzanie 2/2006.
12. Nonaka J., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000.
13. Rybak M., Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltext, Warszawa 2003.

14. Skuza B., Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania[w:] B. Wawrzyniak (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
15. Stachowska S., Wynagrodzenia jako instrument zarządzania strategicznego w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, w: A. Pochtowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.
16. Strojny M., Kapitał intelektualny w cenie, PCKurier 13/2000.