

dr Joanna Korpus  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

## **ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO W MSP WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

Streszczenie: W referacie poruszono problematykę jakości kapitału ludzkiego w małych i średnich przedsiębiorstwach jako źródła wzrostu siły konkurencyjności ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia szkoleń w rozwoju i funkcjonowaniu MSP. Omówiono zagadnienia dotyczące poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa, zapotrzebowania na podnoszenie kwalifikacji, miejsca inwestycji w szkolenia pracowników na tle głównych obszarów inwestycji w MSP oraz poziomu wykorzystania funduszy strukturalnych na dofinansowanie szkoleń pracowników. Przedstawiono także wyniki badań przeprowadzonych w 130 małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa śląskiego (w badaniach pominięto mikroprzedsiębiorstwa) dotyczących następujących zagadnień: doboru pracowników na stanowiska pracy i zgodności kwalifikacji z wykonywaną pracą, rozwijania kwalifikacji personelu oraz zarządzanie kapitałem ludzkim.

### **WPROWADZENIE**

Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej polskie małe i średnie przedsiębiorstwa stanęły wobec nowych szans i zagrożeń związanych z uczestnictwem w coraz silniej globalizującej się gospodarce światowej. O konkurencyjności w zmiennej i dynamicznej rzeczywistości gospodarczej decyduje innowacyjność przedsiębiorstwa. Przez innowacyjność należy tu rozumieć stały proces doskonalenia produktów, usług, procesów produkcyjnych i biznesowych, oraz – a może przede wszystkim – zasobów ludzkich. Tak rozumiana konieczność innowacyjności dotyczy nie tylko firm, lecz także państw, ich administracji oraz wszystkich obywateli. W świecie, w którym najważniejszym zasobem produkcyjnym staje się informacja, najważniejszym czynnikiem sukcesu będzie stałe dążenie do podwyższania swoich kwalifikacji<sup>1</sup>.

Posiadanie wiedzy, zwłaszcza teoretycznej i praktycznej wiedzy o tym, jak funkcjonować w nowoczesnym, nasyconym wiedzą społeczeństwie, jest najlepszą gwarancją

---

<sup>1</sup> Goliński M., Wstęp do raportu „Znaczenie szkoleń w budowaniu przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich firm”, KomputerwFirmie.pl, Warszawa 2006, s. 3.

wykorzystania potencjału rozwoju, w jaki wyposażyla nas natura. Sukces związany z rozwojem i wykorzystaniem wiedzy w przedsiębiorstwie zależy od umiejętnego połączenia procesów zbierania i przetwarzania informacji z kreatywnością i odpowiednią aktywnością oraz zaangażowaniem pracowników<sup>2</sup>. Wiedza, rozumiana jako akumulacja wiedzy podstawowej, technicznej i umiejętności społecznych<sup>3</sup>, podlega procesowi dzielenia zwiększając kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki jej wartości. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową. Kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części. Pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, druga odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki<sup>4</sup>.

Kapitał ludzki najczęściej określany jest jako zasób wiedzy menedżerów i pracowników, ich zdolności, umiejętności, kompetencji, innowacyjności a także możliwości poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań oraz ich motywacji. Droga do zwiększania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie jest kształcenie i szkolenie pracowników.

Dostosowanie posiadanych zasobów ludzkich do wymagań gospodarki XXI wieku jest ogromnym wyzwaniem, a jednocześnie szansą dla polskich przedsiębiorstw, w szczególności sektora MSP. Współczesne przedsiębiorstwa powinny dążyć do stworzenia przewagi konkurencyjnej zbudowanej na kapitale ludzkim. Umiejętne zarządzanie kapitałem ludzkim i troska o jego pomnażanie powinny przyczynić się do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami, dostawcami i społecznością lokalną, poprawy wizerunku a także do zmiany postaw pracowników przyczyniając się do wzrostu efektywności organizacji i jej rozwoju.

## 1. POZIOM WYKSZTAŁCENIA POLSKIEGO SPOŁECZEŃSTWA

Jakość kapitału ludzkiego jest pochodną wykształcenia społeczeństwa danego państwa. Im wyższa jakość kapitału ludzkiego, tym wyższa konkurencyjność danego kraju. Kreowanie gospodarki, której podstawę rozwoju stanowi coraz efektywniej tworzona, przyswajana,

---

<sup>2</sup> Kwiatkowski S., Przedsiębiorczość intelektualna, PWN, Warszawa 2000, s. 25.

<sup>3</sup> Skrzypek E., Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, Problemy Jakości, 1999, nr 11, s. 5.

<sup>4</sup> Bratnicki M., Strużyna J., Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s.71.

przekazywana i wykorzystywana wiedza, wymaga stymulowania i permanentnego rozwijania kapitału ludzkiego. Dla rozwoju gospodarki wiedzy kluczowe znaczenie posiadają te zasoby ludzkie, które ze względu na posiadane wykształcenie, zajmują się pracą twórczą, rozwojem, upowszechnianiem i zastosowaniem wiedzy naukowo-technicznej. OECD tę część populacji zasobów ludzkich, kreatywną dla nauki i techniki (Human Resources for Science and Technology – HRST) identyfikuje poprzez wskazanie liczby osób o poziomie wykształcenia pozwalającym na pracę w zawodach związanych z nauką i techniką oraz wykonujących zawód związany z nauką i techniką<sup>5</sup>.

Pozornie polskie społeczeństwo jest stosunkowo dobrze przygotowane do pracy, dysponując relatywnie wysokim poziomem wykształcenia. Według Narodowego Spisu Powszechnego z 2002 r. 54,1% ludności aktywnej zawodowo miało wykształcenie na poziomie co najmniej średnim. Według wspólnego sprawozdania Rady i Komisji Europejskiej z listopada 2005 r. do poziomu ukończenia gimnazjum dane dla Polski wypadają lepiej od średniej krajów UE – niemal 90% populacji w wieku 20-24 lat ukończyło drugi poziom edukacji, co daje Polsce trzecie miejsce w UE po Słowenii i Czechach<sup>6</sup>.

Analiza poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa wykazuje wzrostowy trend liczbowy osób z wykształceniem wyższym. Od roku akademickiego 1995/1996 rośnie liczba studentów szkół wyższych. Jednakże wzrost liczby studentów rozkłada się nierównomiernie pomiędzy poszczególne kierunki studiów.

Niepokojącym zjawiskiem jest niski udział wśród ogółu studentów, osób studiujących na kierunkach inżynieryjno-technicznych (3,6%), biologicznych (0,9%), fizycznych (1,8%), matematycznych (0,9%), a zwłaszcza informatycznych (3,4%)<sup>7</sup>. Niski udział studentów tych kierunków stwarza w przyszłości zagrożenie braku specjalistycznych kadr zdolnych do kreowania innowacji technologicznych w naszym kraju. Niekorzystnym zjawiskiem jest zbyt wysoki udział wśród osób studiujących studentów kierunków ekonomicznych i administracyjnych (27,2%) oraz pedagogicznych (12,9%)<sup>8</sup>.

Absolwenci wymienionych kierunków stanowią znaczący odsetek wśród osób bezrobotnych z wyższym wykształceniem. Brak możliwości znalezienia pracy zgodnej z uzyskanym wykształceniem powoduje, że absolwenci podejmują pracę o niższych

---

<sup>5</sup> Witczak-Roszkowska D., Gąsiorowska E., Rola kapitału ludzkiego w kreowaniu gospodarki wiedzy, W: Polska gospodarka w UE. Innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania, Międzynarodowa Konferencja Młodych Ekonomistów, Gdańsk 2005, <http://ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja/pdf>

<sup>6</sup> Kamiński R., Kulisiewicz T., Znaczenie szkoleń w budowaniu przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich firm, Raport, KomputerwFirmie.pl, Warszawa 2006, s. 7.

<sup>7</sup> Dane z roku akademickiego 2003/2004. Rocznik Statystyczny 2004, GUS, Warszawa 2004, s. 356.

<sup>8</sup> Dane z roku akademickiego 2003/2004. Rocznik Statystyczny 2004, GUS, Warszawa 2004, s. 356.

kwalfikacjach zawodowych narażając się często na frustrację i niezadowolenie. Zjawisko zatrudniania poniżej posiadanych kwalifikacji jest niewątpliwie marnotrawstwem ekonomicznym, oznaczającym brak możliwości zwrotu nakładów inwestycyjnych poniesionych na zdobycie wykształcenia.

Pomimo, iż Polacy legitymują się stosunkowo wysokim poziomem wykształcenia w porównaniu do innych krajów europejskich, to jednak edukacja szkolna ciągle koncentruje się bardziej na wyposażeniu uczniów w „tradycyjną wiedzę” niż w umiejętności niezbędne do poruszania się w dynamicznie zmieniającym się świecie (umiejętność wyciągania wniosków, sprawnej analizy tekstu i danych oraz wyszukiwania informacji)<sup>9</sup>.

Dysproporcja między stosunkowo wysokim formalnym poziomem wykształcenia, a niskimi umiejętnościami wykorzystywania pozyskanej wiedzy w pracy wynika przede wszystkim ze statycznego charakteru zdobytej wiedzy szkolnej. W szybko zmieniającym się świecie szkoła (czy nawet uczelnia wyższa) może dać tylko dobre podstawy wiedzy, którą jednak trzeba uzupełniać i aktualizować przez całe życie zawodowe. Tymczasem według danych Komisji Europejskiej dotyczących uczestnictwa populacji w wieku 25-64 (w wieku aktywności zawodowej) w kursach i szkoleniach w 2004 r. udział tej grupy wiekowej w szkoleniach i kursach nie przekraczał w Polsce 5,5% przy średniej dla całej UE25 w wysokości 9,9%<sup>10</sup>.

Ponadto istotnym problemem dla Polski jest wysoki odsetek osób o niskich kwalifikacjach, zwłaszcza w starszym wieku produkcyjnym, które nie tylko stanowią dla nich istotną barierę znalezienia pracy czy utrzymania się na rynku pracy, ale także mogą być przeszkodą dla dalszego uzupełniania wiedzy. Natomiast niekwestionowanym potencjałem Polski, który należy wykorzystać, jest wysoka chęć jej obywateli do udziału w edukacji szkolnej, charakterystyczna zwłaszcza dla najmłodszych roczników<sup>11</sup>.

## 2. INWESTYCJE W SZKOLENIA PRACOWNIKÓW W MSP

Poziom inwestycji w firm małych i średnich w 2005 r. wynosił 57,3% (o 17% więcej niż w 2004 r.). Na wzrost inwestycji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw zdecydowany wpływ miała świadomość, że bez inwestycji w nowe technologie, nowe produkty, w poprawę

---

<sup>9</sup> Matysiak A., Kształcenie ustawiczne w Polsce. Korzyści i bariery rozwoju. Niebieskie Księgi 2003, Nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2003, s. 34-35.

<sup>10</sup> Kamiński R., Kulisiewicz T., Znaczenie szkoleń w budowaniu przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich firm, Raport, KomputerwFirmie.pl, Warszawa 2006, s. 7.

<sup>11</sup> Matysiak A., Kształcenie ustawiczne w Polsce. Korzyści i bariery rozwoju. Niebieskie Księgi 2003, Nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2003, s. 34-35.

jakości usług, rozwój sieci sprzedaży, nie uda się zbudować przewagi konkurencyjnej na polskim, a tym bardziej na europejskim rynku<sup>12</sup>.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan<sup>13</sup>, w których należało wskazać na cztery główne obszary inwestycji w MSP, najwyżej na liście uplasowały się inwestycje w zakup maszyn i urządzeń ze względu na nową technologię (32,0%), wprowadzenie nowych produktów i usług (30,1%), zakup maszyn i urządzeń o podobnych parametrach, jak poprzednie, w celu zwiększenia produkcji/usług (28,1%). Inwestycje w szkolenia pracowników znalazły się na 11 pozycji osiągając poziom 11,1%.

Potencjalnym źródłem finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw są fundusze strukturalne adresowane bezpośrednio dla sektora MSP. W 2006 r. należały do nich następujące działania: „Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez dworactwo” (23,2 mln euro), „Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje” (251,3 mln euro), „Mikroprzedsiębiorstwa” (56,5 mln euro). Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą także korzystać ze środków finansowych ulokowanych w innych Programach Operacyjnych.

Jak wynika z badań odsetek firm MSP potwierdzających ubieganie się o środki finansowe z funduszy strukturalnych w okresie od 1 maja 2004 r. do końca 2005 r. jest relatywnie duży – 9,7% ogólnej liczby MSP. Bardzo wysoki odsetek MSP deklaruje chęć ubiegania się o środki z funduszy strukturalnych także w 2006 r. (26,3%). Projekty, które małe i średnie przedsiębiorstwa chcą realizować przy wsparciu funduszy strukturalnych to przede wszystkim inwestycje o charakterze innowacyjnym, na które potrzebują tanich pożyczek. Jest to bardzo pozytywna tendencja w kontekście niskiej innowacyjności polskich MSP. Pozytywną tendencją jest też rosnąca akceptacja dla wsparcia o charakterze pośrednim – dofinansowanie do kredytów i korzystanie z kredytów poręczonych przez specjalne fundusze wspierane ze środków unijnych<sup>14</sup>.

Wyniki badania sektora MSP oceniające jego kondycję w 2004 r. wykazały niewielkie zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorstw korzystaniem ze środków finansowych funduszy strukturalnych przeznaczonych na dofinansowanie usług doradczych, szkoleń i inicjatyw związanych z pozyskiwaniem zagranicznych rynków. Należy wskazać na dwie

---

<sup>12</sup> Starczewska-Krzysztozek M., Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP”, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006, s. 19.

<sup>13</sup> Starczewska-Krzysztozek M., Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP”, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006, s. 20.

<sup>14</sup> Starczewska-Krzysztozek M., Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP”, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006, s. 43- 44.

prawdopodobne przyczyny takiej sytuacji: po pierwsze, usługi doradcze i szkoleniowe nie były dopasowane do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich jakość była niezadowalająca. Po drugie – duża część małych i średnich firm nie była przygotowana do korzystania z tych usług i nie umiała z nich skorzystać. To chyba jednak się zmienia. W 2005 r. zainteresowanie wsparciem dla korzystania z usług doradczych istotnie wzrosło. Zapewne z rynku zostały wyeliminowane firmy doradcze i usługowe, które nie gwarantowały odpowiedniego poziomu usług. A z drugiej strony małe i średnie przedsiębiorstwa zaczynają powoli dostrzegać wartość dodaną w korzystaniu z doradztwa i szkoleń. Powinno to zaowocować wzrostem wiedzy, która pozwoli bezinwestycyjnie poprawić konkurencyjność MSP i umożliwić im rozwój<sup>15</sup>.

### 3. OCENA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W MSP WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

U kresu epoki przemysłowej obserwuje się tendencję odchodzenia od rozwoju opartego na tradycyjnych sektorach na rzecz sektorów nowoczesnych technologii, od dominacji kapitału jako czynnika produkcji, na rzecz wiedzy i innowacji. Taka sytuacja powoduje, że obowiązująca w świecie zasada LLL – Lifelong Learning – kształcenia przez całe życie, nabiera szczególnego znaczenia dla konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, głównie sektora MSP.

Głównym celem części badawczej niniejszego artykułu jest analiza i ocena działań przedsiębiorstw w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego oraz wskazanie głównych przeszkód w podnoszeniu kwalifikacji pracowników. Analizą objęto następujące obszary działalności przedsiębiorstw: dobór pracowników na stanowiska pracy i zgodność kwalifikacji z wykonywaną pracą, rozwijanie kwalifikacji personelu, zarządzanie kapitałem ludzkim. Zadaniem respondentów było określenie swojego stanowiska w zakresie podanych kategorii poprzez zastosowanie następujących ocen: bardzo korzystnej, korzystnej, przeciętnej, niekorzystnej i bardzo niekorzystnej.

Badania przeprowadzono w 130 wybranych losowo przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa śląskiego w trzecim kwartale 2005 r. Badaniami objęte były przedsiębiorstwa należące do kategorii małych i średnich (w badaniach pominięto mikroprzedsiębiorstwa). Poniżej zaprezentowano wyniki z przeprowadzonych badań.

---

<sup>15</sup> Por. Starczewska-Krzysztozek M., Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP”, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006, s.45.

### 3.1. DOBÓR PRACOWNIKÓW NA STANOWISKA PRACY

W ramach pierwszego obszaru oceniono dobór pracowników na stanowiska pracy z uwzględnieniem cech osobowości i predyspozycji do wykonywania zadań, posiadanych kwalifikacji, fachowej wiedzy, posiadanych umiejętności oraz zgodności kwalifikacji z wykonywaną pracą. Strukturę uzyskanych wyników przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura ocen w obszarze doboru pracowników na stanowiska pracy

Oceniany obszar	Ocena:				
	bardzo korzystna	korzystna	przeciętna	niekorzystna	bardzo niekorzystna
Dokonywanie doboru pracowników ze względu na:					
• pożądane cechy osobowości i predyspozycje do wykonywania zadań	21,5	54,6	14,6	6,2	3,1
• posiadane kwalifikacje	28,5	51,5	12,3	6,2	1,5
• fachową wiedzę	30	45,4	16,9	5,4	2,3
• posiadane umiejętności	29,2	55,5	12,3	1,5	1,5
Zgodność kwalifikacji pracowników z wymaganiami wykonywanej pracy	20	53,1	21,5	3,1	2,3
Zgodność wykonywanej pracy z możliwościami pracowników	20	66,2	10,8	3,0	0,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że w większości badanych przedsiębiorstw w procesie doboru kadr duże znaczenie przywiązuje się do pożądanych cech osobowości i predyspozycji potencjalnych pracowników do wykonywania zadań, posiadanych kwalifikacji, fachowej wiedzy i umiejętności. Pozytywnie oceniona została zgodność

kwalifikacji posiadanych przez pracowników z wymaganiami wykonywanej przez nich pracy oraz zgodność wykonywanej pracy z możliwościami pracowników.

### 3.2. ROZWIJANIE KWALIFIKACJI

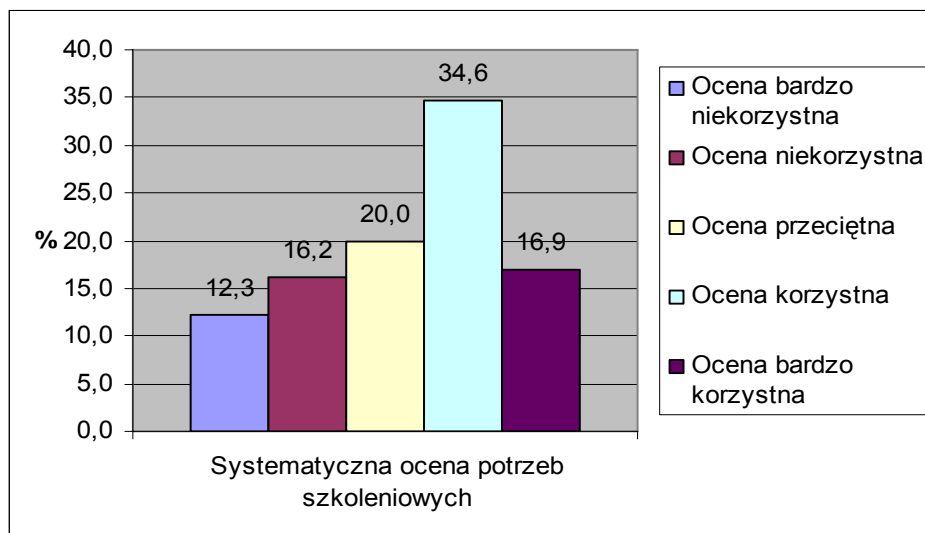
Przystępując do oceny rozwijania kwalifikacji zawodowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono analizę wskaźnikową. Z przeprowadzonych badań wynika, że w 2004 r. szkolenia przeprowadzono w 71,5% badanych MSP. Średnio w przedsiębiorstwach, które prowadzą szkolenia w szkoleniach brało udział prawie 50% pracowników, a średni czas szkolenia przypadający na pracownika wynosił 4 godziny. Jedna godzina szkolenia kosztowała pracodawcę średnio 163 zł.

Na tle danych pochodzących z „Badania ustawicznego szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwach”<sup>16</sup>, według którego w 2003 r. szkolenia przeprowadziło 41,4% przedsiębiorstw obejmując tym samym 22% zatrudnionych, zaprezentowane powyżej wartości przedstawiają się korzystnie.

W ramach omawianego obszaru oceniono realizację potrzeb szkoleniowych i podnoszenie kwalifikacji zawodowych, z uwzględnieniem ocen potrzeb szkoleniowych, przeglądu i weryfikacji szkoleń pod kątem ich efektywności, informowania pracowników o poziomie osiągnięć uzyskanych w czasie szkoleń, partycypacji zainteresowanych pracowników w ustalaniu kierunków szkoleń i doskonalenia zawodowego, funkcjonowania systemu zachęcającego pracowników do otwartości na zmiany, innowację i potrzebę doskonalenia swoich umiejętności, informowania o możliwościach przedsiębiorstwa w zakresie doksztalcania i szkolenia. Strukturę uzyskanych wyników przedstawiono na rysunkach 1 – 8.

---

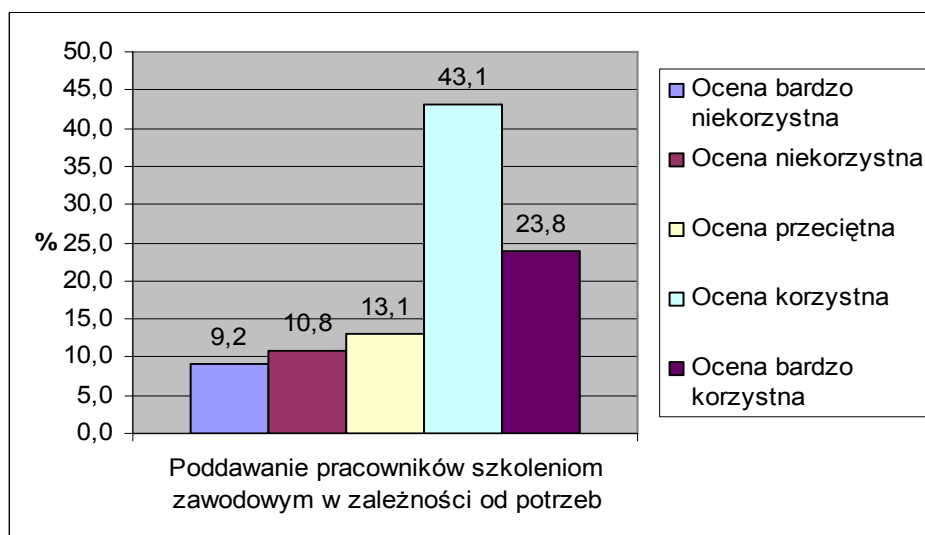
<sup>16</sup> „Badanie ustawicznego szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwach” (CVTS2) zostało przeprowadzone w 2003 r. przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej w ramach projektu Phare „Krajowy System Szkolenia Zawodowego” realizowanego w Polsce w latach 2001–2004.



Rys. 1. Struktura ocen w obszarze systematycznej oceny potrzeb szkoleniowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

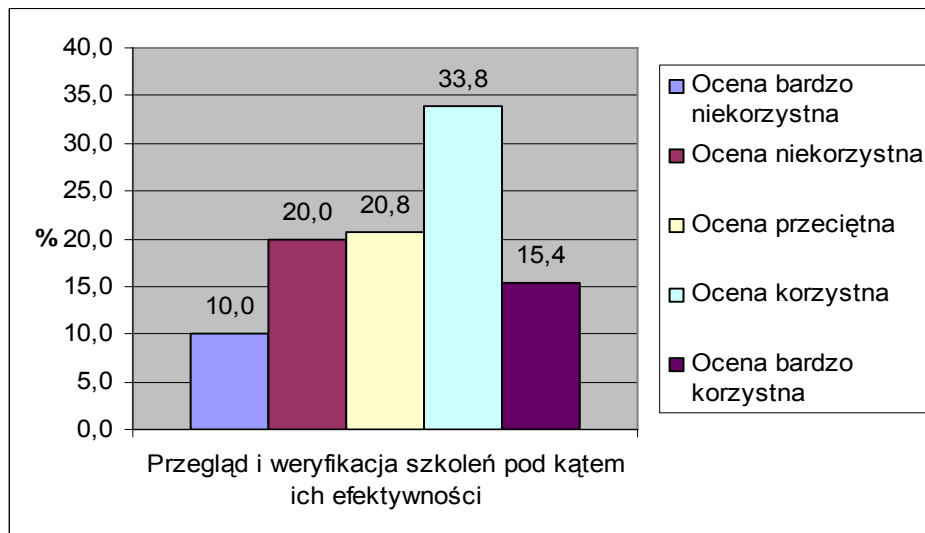
Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw (51,5%) pozytywnie ocenia systematycznie przeprowadzaną ocenę potrzeb szkoleniowych. Jednakże w dużej grupie małych i średnich przedsiębiorstw (28,5%) oceny są niekorzystne i bardzo niekorzystne. W przedsiębiorstwach tych oceny potrzeb szkoleniowych najczęściej nie są przeprowadzane.



Rys. 2. Struktura ocen w obszarze poddawania pracowników szkoleniom zawodowym w zależności od potrzeb

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

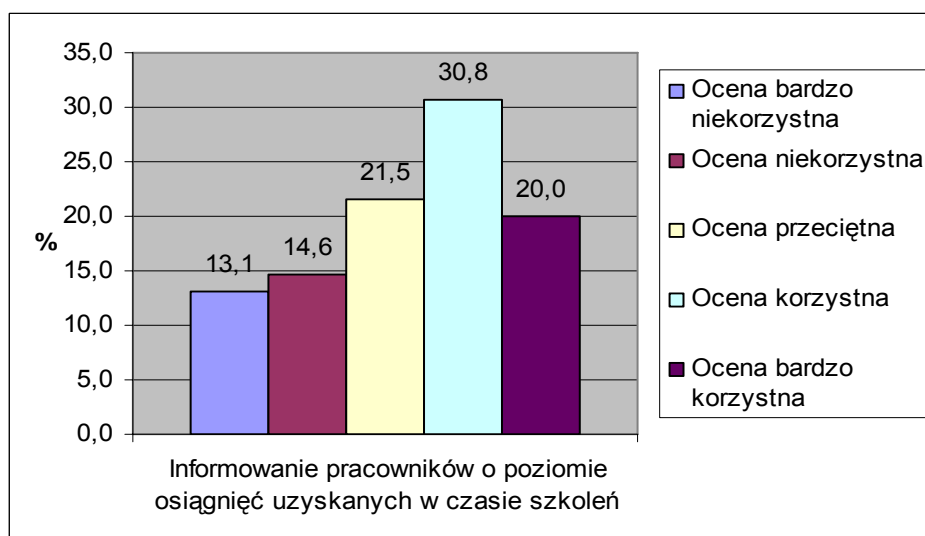
W znacznej grupie badanych przedsiębiorstw (66,9%) szkolenia zawodowe są przeprowadzane zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez pracowników. W 20% przedsiębiorstw szkolenia przeprowadzane są niezgodnie z potrzebami pracowników, najczęściej pomimo zgłaszanych potrzeb w firmach brakuje środków na sfinansowanie szkoleń.



Rys. 3. Struktura ocen w obszarze przeglądu i weryfikacji szkoleń pod kątem ich efektywności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

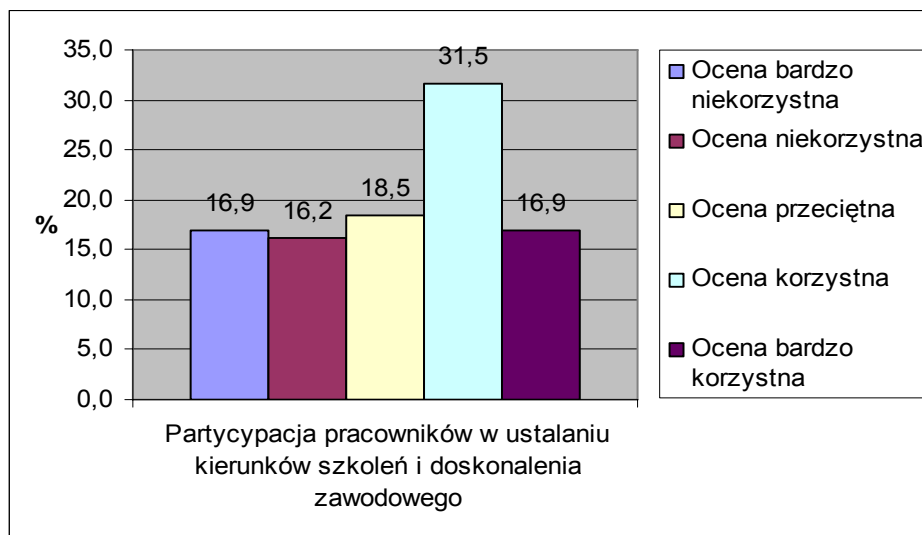
Przegląd i weryfikacja szkoleń pod kątem ich efektywności nie należą do najmocniejszych stron znacznej części przedsiębiorstw. Oceny pozytywne w tym obszarze odnotowano jedynie w niespełna połowie badanych MSP (49,2%).



Rys. 4. Struktura ocen w obszarze informowania pracowników o poziomie osiągnięć uzyskanych w czasie szkoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

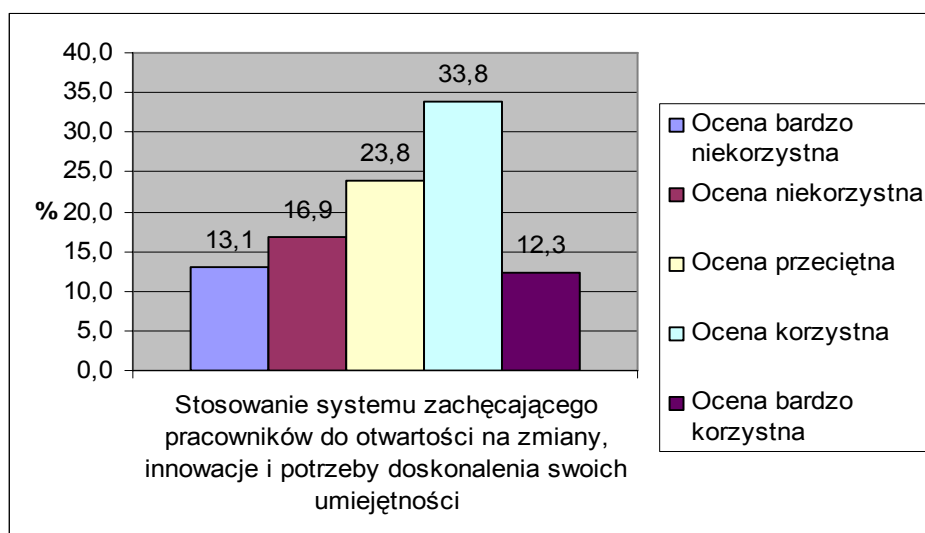
Podobne wyniki odnotowano w zakresie informowania pracowników o poziomie osiągnięć uzyskanych w czasie szkoleń. W połowie firm pracownicy otrzymują informacje o swoich osiągnięciach. Jednakże w dużej części przedsiębiorstw (27,7%) pracownicy nie są informowani o osiągnięciach, jakie uzyskali w czasie szkoleń. Często zgłaszano także oceny przeciętne (21,5%). Najczęściej przyczyną takiej sytuacji jest nieprzeprowadzanie testów i sprawdzianów weryfikujących wiedzę pracowników uzyskaną w czasie szkoleń.



Rys. 5. Struktura ocen w obszarze partycypacji pracowników w ustalaniu kierunków szkoleń i doskonalenia zawodowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

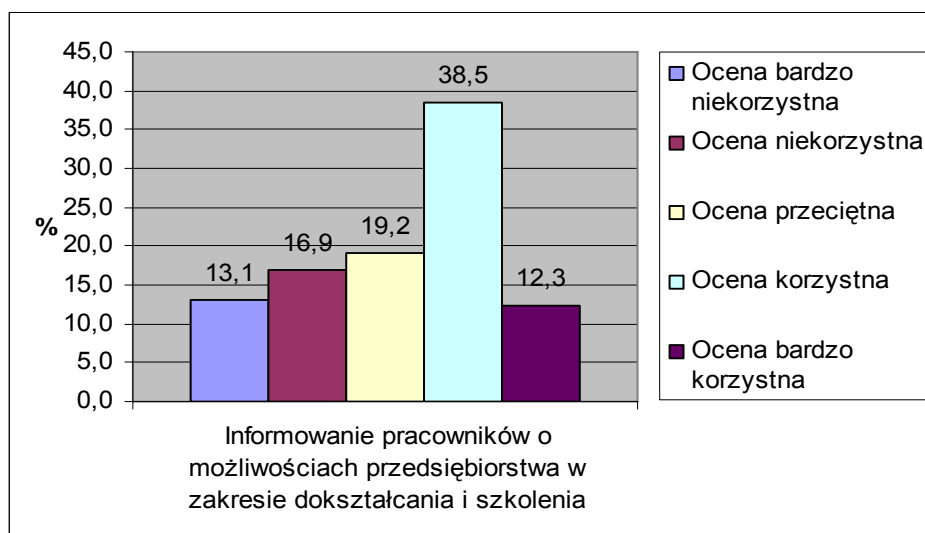
Z przeprowadzonych badań wynika, że w 48,4% przedsiębiorstwach pracownicy uczestniczą w ustalaniu kierunków szkoleń i doskonalenia zawodowego. W znaczącej grupie przedsiębiorstw (33,1%) pracownicy nie mają wpływu na ustalanie kierunków szkoleń i doskonalenia zawodowego. Oceny przeciętne w tym zakresie odnotowano w 18,5% badanych MSP.



Rys. 6. Struktura ocen w obszarze stosowania systemu zachęcającego pracowników do otwartości na zmiany, innowacje i potrzeby doskonalenia swoich umiejętności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

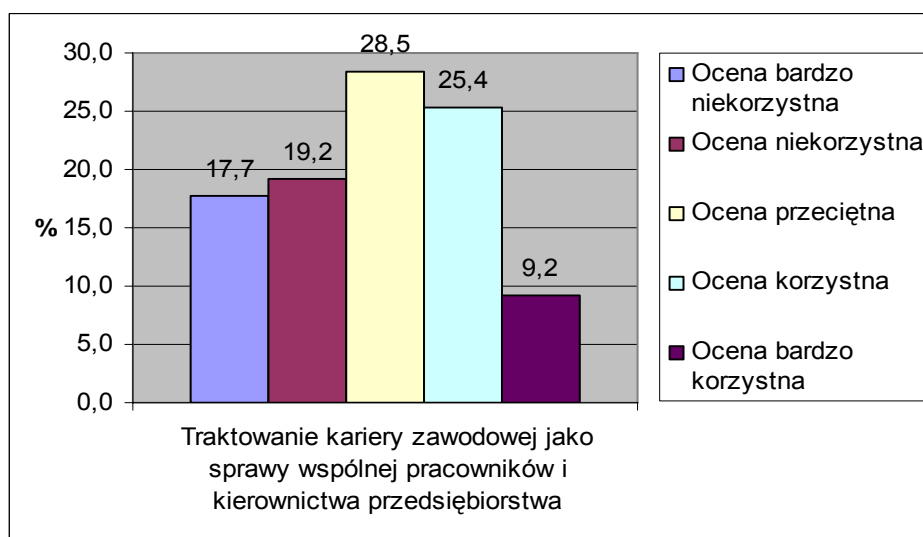
Wśród badanych przedsiębiorstw 46,1% firm zachęca swoich pracowników do otwartości na zmiany, innowacje i potrzeby doskonalenia swoich umiejętności. Niestety w badanym obszarze w znacznej części MSP odnotowano oceny niekorzystne i bardzo niekorzystne (łącznie 30%) oraz przeciętne (23,8%).



Rys. 7. Struktura ocen w obszarze informowania pracowników o możliwościach przedsiębiorstwa w zakresie doskazywania i szkolenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw informuje swoich pracowników o możliwościach w zakresie doksztalcania i szkolenia. Jednak pracownicy aż 30% badanych MSP pozbawieni są takich informacji, często nie zdają sobie sprawy z potencjału przedsiębiorstw w zakresie szkolenia i doksztalcania swojej kadry, zazwyczaj zamiast wiarygodnych informacji dominują przypuszczenia i domysły.



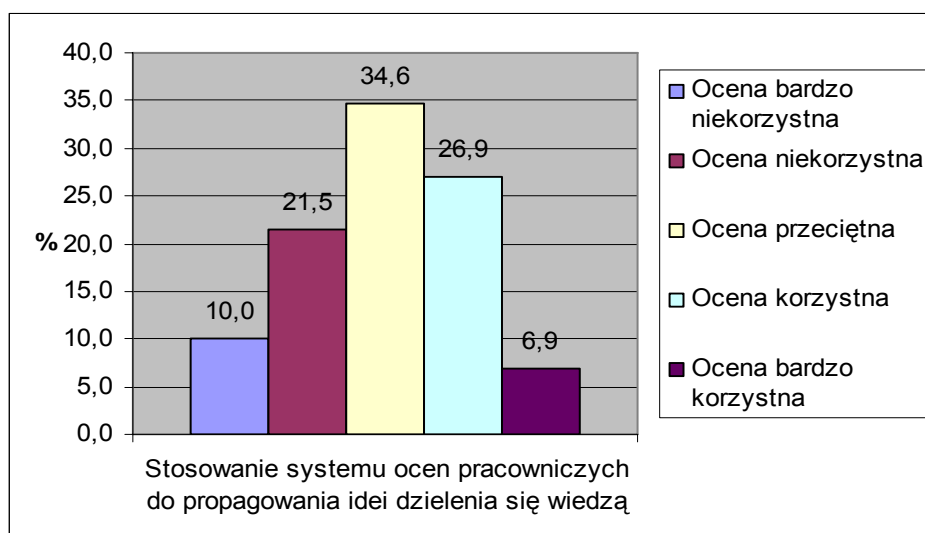
Rys. 8. Struktura ocen w obszarze traktowania kariery zawodowej jako sprawy wspólnej pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że kariera zawodowa pracowników stanowi przedmiot zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa jedynie w 1/3 badanych firm. W znaczącej grupie przedsiębiorstw (36,9%) kariera zawodowa jest przedmiotem troski tylko i wyłącznie pracowników, a w 28,5% przedsiębiorstw zaangażowanie kierownictwa oceniono jako przeciętne.

### 3.3. Zarządzanie kapitałem ludzkim

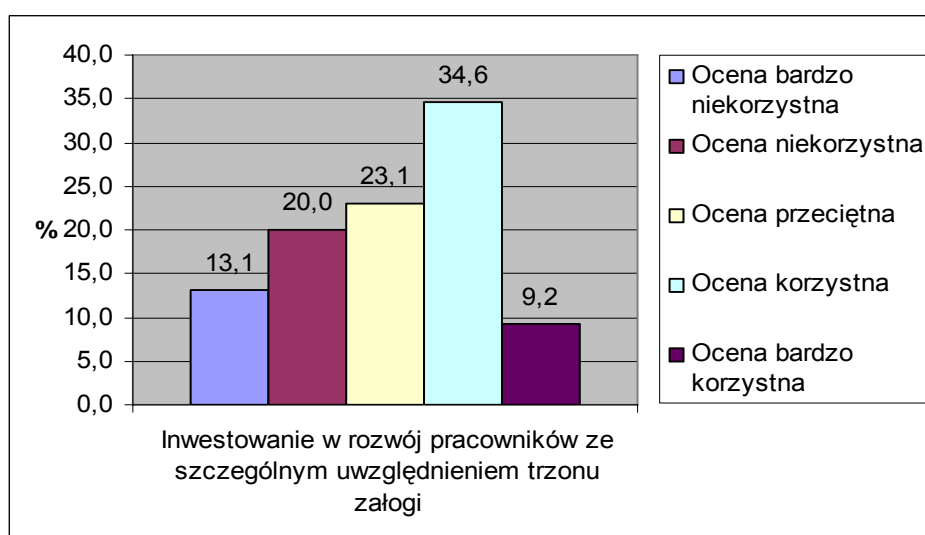
W trzecim obszarze badawczym ocenie poddano działania przedsiębiorstw ukierunkowane na zarządzanie kapitałem ludzkim, w ramach którego oceniano wykorzystywanie systemu ocen pracowniczych do propagowania idei dzielenia się wiedzą, inwestycje w rozwój pracowników, dzielenie się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń, tworzenie funkcji trenerów wewnętrznych, propagowanie pożądanych postaw i zachowań. Strukturę uzyskanych wyników w analizowanym obszarze pokazano na rysunkach 9 – 13.



Rys. 9. Struktura ocen w obszarze stosowania systemu ocen pracowniczych do propagowania idei dzielenia się wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

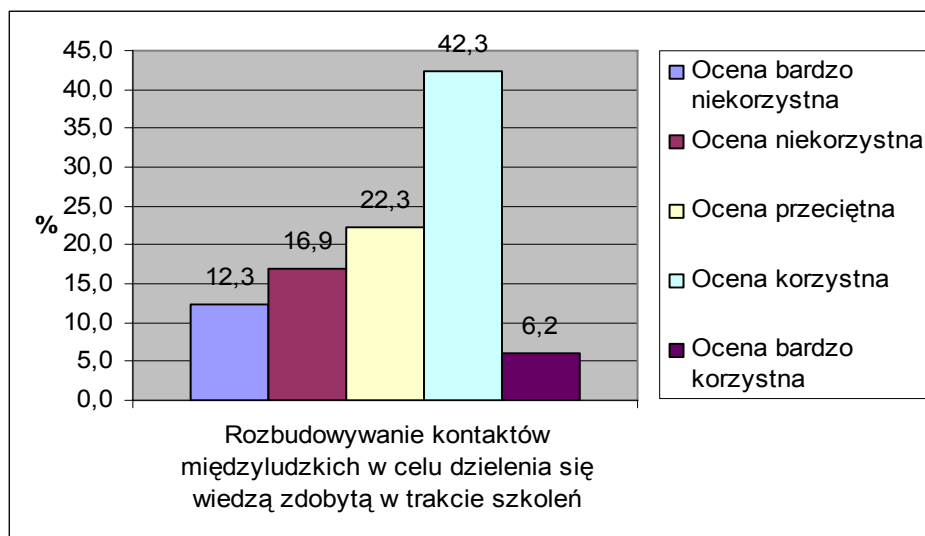
Z przeprowadzonych badań wynika, że oceny pracownicze są wykorzystywane do propagowania idei dzielenia się wiedzą tylko w 1/3 badanych przedsiębiorstwach. Oceny przeciętne odnotowano w prawie 35% badanych MSP. W pozostałej grupie (31,5%) kierownictwo firm nie wykorzystuje systemu ocen pracowniczych do propagowania idei dzielenia się wiedzą, w większości przypadków w ogóle nie promuje takiej idei.



Rys. 10. Struktura ocen w obszarze inwestowania w rozwój pracowników ze szczególnym uwzględnieniem trzonu załogi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

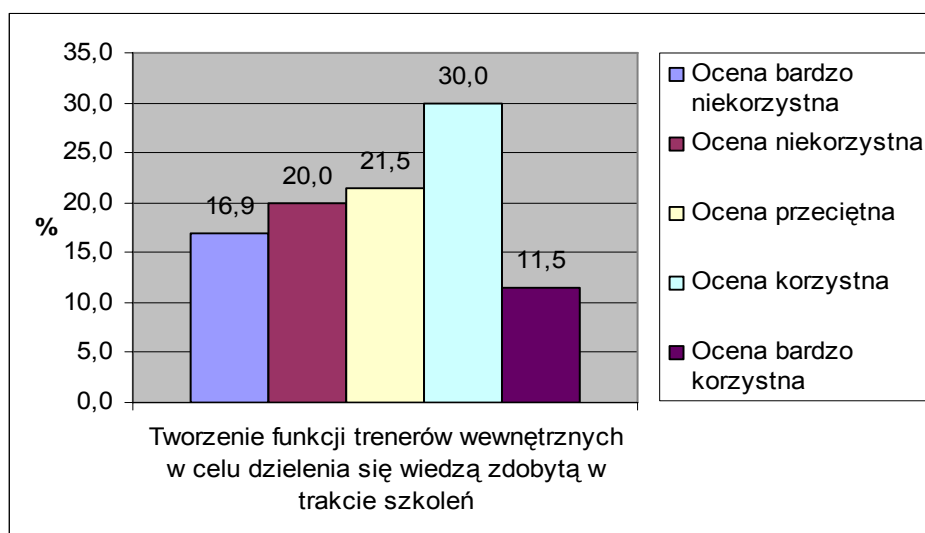
Realizowanie inwestycji w rozwój pracowników ze szczególnym uwzględnieniem trzonu załogi jest charakterystyczne dla ponad 35% badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te wykazują większe zaangażowanie w szkolenie osób o ugruntowanej pozycji i wysokich kwalifikacjach niż zagrożonych zwolnieniem, nieposiadających wystarczających kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, zajmujących gorsze stanowiska. W przedsiębiorstwach, w których w analizowanym obszarze odnotowano oceny niekorzystne i bardzo niekorzystne (łącznie 33,1% badanych firm) inwestycje w rozwój pracowników są znikome lub nie są w ogóle realizowane.



Rys. 11. Struktura ocen w obszarze rozbudowywania kontaktów międzyludzkich w celu dzielenia się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

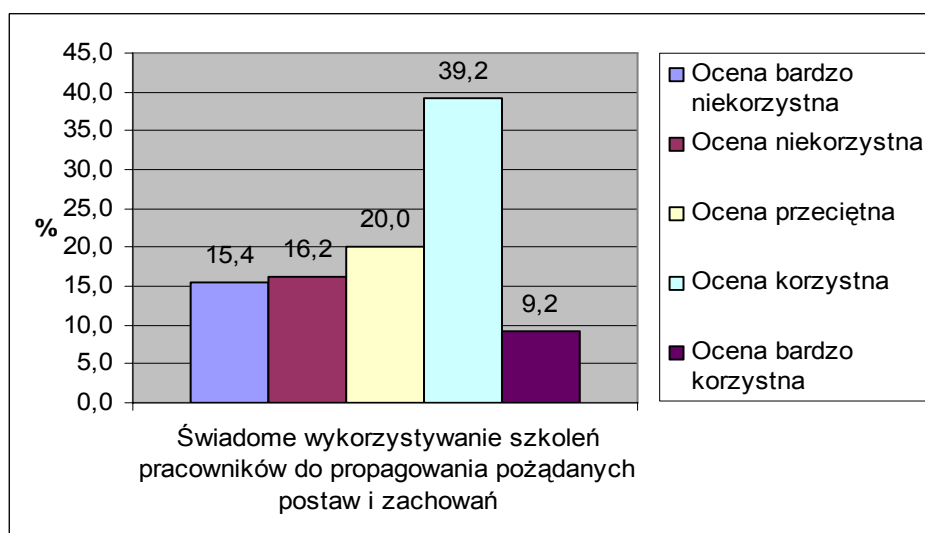
W prawie połowie badanych przedsiębiorstw (48,5%) w sposób świadomy rozbudowywane są kontakty międzyludzkie w celu dzielenia się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń. W znacznej grupie przedsiębiorstw (29,2%) kierownictwo nie podejmuje działań zmierzających do rozbudowywania kontaktów międzyludzkich w celu dzielenia się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń ograniczając w ten sposób możliwość zwiększania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.



Rys. 12. Struktura ocen w obszarze tworzenia funkcji trenerów wewnętrznych w celu dzielenia się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że tworzenie funkcji trenerów wewnętrznych w celu dzielenia się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń jest charakterystyczne i w sposób prawidłowy realizowane w grupie 41,5% badanych przedsiębiorstw. W przypadku prawie 37% badanych MSP w analizowanym obszarze odnotowano oceny niekorzystne i bardzo niekorzystne. Główną przyczyną takiej sytuacji jest niewielka liczba szkoleń realizowana w tej grupie przedsiębiorstw.



Rys. 13. Struktura ocen w obszarze świadomego wykorzystywania szkoleń pracowników do propagowania pożądanych postaw i zachowań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W prawie połowie badanych przedsiębiorstw (48,4%) w sposób świadomy wykorzystuje się szkolenia pracowników do propagowania pożądanych postaw i zachowań. Oceny niekorzystne i bardzo niekorzystne w tym obszarze odnotowano w grupie ponad 30% badanych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorcy poproszeni zostali także o wskazanie głównych przyczyn, które powstrzymują ich od inwestycji w kapitał ludzki. Udzielając odpowiedzi na to pytanie najczęściej twierdzili, że nie widzą potrzeby podnoszenia kwalifikacji pracowników, ponieważ są one odpowiednie. Często padała także odpowiedź, że szkolenie początkowe pracowników jest wystarczające oraz że, jeżeli istnieje taka potrzeba, zatrudnia się nowe osoby o potrzebnych kwalifikacjach. Wśród innych powodów wymieniano zbyt wysokie koszty szkoleń i brak czasu.

Jak się zatem okazuje, nie tylko wysokie koszty szkoleń i brak czasu na uczestnictwo w szkoleniach powstrzymują przedsiębiorców od inwestycji w zasoby ludzkie. Zasadniczy powód to niedostrzeżenie potrzeby szkolenia pracowników i niedostrzeżenie potencjalnych korzyści z nich płynących. Wydaje się zatem, że w takiej sytuacji konieczne jest przede wszystkim uświadomienie właścicielom przedsiębiorstw konieczności inwestowania w rozwój pracowników oraz wpływu inwestycji w rozwój zasobów ludzkich na innowacyjność siły roboczej.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników nie zawsze prowadzone jest w sposób planowy z uwzględnieniem wszystkich etapów procesu szkolenia. Najwięcej zastrzeżeń budzi etap monitorowania i oceny szkolenia pod kątem jego skuteczności i efektywności. Niepokojący jest również brak troski kadry menedżerskiej o kariery swoich pracowników. Traktowanie kariery zawodowej jako sprawy wspólnej pracowników i kierownictwa przedsiębiorstwa przyczynia się nie tylko do realizacji aspiracji pracowników, ich większego zadowolenia i zaangażowania, umożliwia również zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie następstw na stanowiskach kierowniczych.

Kolejne spostrzeżenie dotyczy zarządzania kapitałem ludzkim. Wydaje się, że przedsiębiorcy nie są w pełni świadomi, że działania obejmujące podstawowe funkcje zarządzania, nakierowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego mogą przyczynić się do sprawnego i skutecznego osiągania wytyczonych celów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy powinni stworzyć warunki umożliwiające i wspierające proces uczenia się, kreowania wiedzy i tworzenia innowacji. Powinni zadbać o stworzenie właściwej atmosfery w miejscu pracy i właściwych relacji między pracownikami, co pozwoli przyciągnąć i zatrzymać w firmie utalentowanych ludzi.

## PODSUMOWANIE

Podstawową determinantą sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy jest czynnik ludzki. Przedsiębiorstwa w swojej działalności powinny wykorzystywać wiedzę już istniejącą, ale równocześnie świadomie dążyć do jej wzbogacenia i uzupełnienia. Powinny podejmować inwestycje w procesy rozwoju i kreowania wiedzy pracowników, zarówno aktualnych jak i potencjalnych, poprawiając w ten sposób swoją pozycję konkurencyjną na rynku.

Porównując zaangażowanie przedsiębiorstw działających na terenie Polski z przedsiębiorstwami funkcjonującymi na terenie UE, wyraźnie widać niskie zaangażowanie polskich przedsiębiorstw w szkolenie pracowników. W większości krajów UE odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój kadr jest prawie dwa razy wyższy niż w Polsce. Oznacza to, że większość przedsiębiorstw działających na terenie UE, także tych małych, dla których koszty szkolenia pracowników mogą być niejednokrotnie wyższe niż w firmach dużych, przywiązuje wysoką wagę do inwestycji w kapitał ludzki. Zwiększenie inwestycji polskich małych i średnich przedsiębiorstw w rozwój zasobów ludzkich powinno być zatem jednym z głównych priorytetów ich działalności.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
2. Kamiński R., Kulisiewicz T., *Znaczenie szkoleń w budowaniu przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich firm*, Raport, KomputerwFirmie.pl, Warszawa 2006.
3. Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
4. Matysiak A., *Kształcenie ustawiczne w Polsce. Korzyści i bariery rozwoju*. Niebieskie Księgi 2003, Nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2003.
5. *Rocznik Statystyczny 2004*, GUS, Warszawa 2004.
6. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, *Problemy Jakości*, 1999, nr 11.
7. Starczewska-Krzysztozek M., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006*. Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP”, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006.
8. Witczak-Roszkowska D., Gąsiorowska E., *Rola kapitału ludzkiego w kreowaniu gospodarki wiedzy*, W: *Polska gospodarka w UE. Innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*, Międzynarodowa Konferencja Młodych Ekonomistów, Gdańsk 2005, <http://ekonom.univ.gda.pl/mikro/konferencja/pdf>.