Rozwój kapitału ludzkiego w polskich przedsiębiorstwach

Iwona Kukulak-Dolata
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

Rozwój kapitału ludzkiego poprzez szkolenia nie jest powszechnym zjawiskiem w polskich przedsiębiorstwach. Uwzględniając jego rolę w tworzeniu wartości dodanej dla firmy, należy wciąż poszukiwać rozwiązań zwiększających skłonność pracodawców do inwestowania w wiedzę i umiejętności pracowników.

Wprowadzenie

Kapitał ludzki obok kapitału rzeczowego i finansowego jest jednym z zasobów, jakim dysponują firmy. Według Beckera[1] kapitał ludzki obejmuje wiedzę, umiejętności, doświadczenie używane przez jednostkę, aby dostarczyć wartość firmie. Nosicielami kapitału ludzkiego są osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach. Firmy jednak mają ograniczoną władzę nad kapitałem ludzkim, co wynika z faktu, że na rynku pracy nie występuje transferowalność praw własności[2]. Przedsiębiorstwa nie są więc właścicielami kapitału ludzkiego. Brak funkcji właścicielskiej nie zwalnia pracodawców z obowiązku dbania o ten szczególny zasób, ponieważ jest on najważniejszy dla firmy ze względu na duży udział w tworzeniu wartości dodanej. Dlatego, zdaniem Mirosławy Rybak[3], we współczesnych firmach kapitał ludzki należy traktować jak aktywa, które się nabywa, utrzymuje, ocenia i rozwija. W porównaniu z innymi aktywami ten rodzaj kapitału jest twórczy, ponieważ ludzie mają zdolność do uczenia się ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wspomnianej wartości dodanej przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne jest to w społeczeństwie informacyjnym, gdzie czynnikiem rozwoju jest informacja, wiedza, kreatywność. Należy podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, gdzie ważną rolę odgrywają procesy globalizacji wymuszające rozwijanie potencjału innowacyjnego i konkurencyjności. Sprostanie takim warunkom wymaga opracowania i wprowadzania nowych strategii, w których kluczową rolę, obok kapitału ludzkiego, odgrywają technologie informacyjne i komunikacyjne. Na poziomie przedsiębiorstwa ułatwiają one wprowadzanie zmian w procesach biznesowych i w organizacji pracy, co prowadzi do redukcji kosztów, a w rezultacie do poprawy wyników przedsiębiorstwa. Ponadto nowe technologie otwierają nowe możliwości wytwarzania dóbr i usług, jednak warunkiem ich zastosowania jest dostępność do odpowiedniej jakości kapitału ludzkiego. Dlatego ważne jest zidentyfikowanie opinii pracodawców na temat cech posiadanego i pożądanego kapitału ludzkiego oraz ich skłonności do rozwoju pracowników poprzez szkolenia. Wyjaśnień dotyczących poruszonych kwestii dostarczają wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego *Wpływ technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych na produktywność – analiza makro i mikroekonomiczna* finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, realizowanego w Katedrze Polityki Ekonomicznej Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2014–2015[4].

Wyniki pozyskano w ramach wywiadu kwestionariuszowego, którym objęto osoby zarządzające przedsiębiorstwami dobranymi do

[1] S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press, Chicago 1964.
[2] A.Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, s. 36.
[3] M. Rybak, Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Poltex, Warszawa 2003, s. 39.
[4] Szczegółowa analiza wyników badań z projektu znajduje się w: E. Kryńska, Ł. Arendt, red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

badania w sposób losowo-warstwowy. W sumie przeprowadzono 1007 wywiadów z właścicielami, współwłaścicielami, dyrektorami, prezesami, członkami zarządów przedsiębiorstw z obszaru całej Polski, reprezentującymi różne branże. W projekcie *Wpływ technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych na produktywność – analiza makro i mikroekonomiczna* realizowano wiele celów szczegółowych, a jednym z nim było zbadanie jakości kapitału ludzkiego. Jego realizacja była istotna z perspektywy weryfikacji hipotezy mówiącej, że technologie informacyjne i komunikacyjne pozytywnie wpływają na produktywność przedsiębiorstw pod warunkiem, że wdrożenie TIK jest powiązane z dostępem do odpowiedniego kapitału ludzkiego i restrukturyzacją organizacyjną podmiotów gospodarczych.

Ocenianie jako podstawa rozwoju kapitału ludzkiego

Wpływ inwestycji w kapitał ludzki w formie szkoleń na wyniki przedsiębiorstw został już szeroko przedstawiony w różnych opracowaniach, a wnioski, jakie były w nich formułowane wskazywały na dodatnią korelację między szkoleniami a uzyskiwanymi wynikami w firmach[5]. Podjęcie przez przedsiębiorstwa tego typu działań jest determinowane różnymi czynnikami ekonomicznymi, społecznymi czy charakterem rynku pracy. Ich podstawą jest jednak diagnoza istniejącego, zaangażowanego w firmie poziomu kapitału ludzkiego, czyli wiedzy i umiejętności zatrudnionych pracowników. Diagnoza taka może być przeprowadzona według systemu oceniania pracowników, który należy traktować jako jeden z instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. System ten wykorzystywany jest do różnych celów, ale najczęściej dotyczy oceny kwalifikacji personelu czy efektów, jakie osiąga w pracy. Ocena może być bieżąca i okresowa. Bieżąca zazwyczaj dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego ciągle lub sytuacyjnie przez kierownictwo.

Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i odbywa się co pewien czas. Na ogół jest ona kompleksowa, dotyczy efektów pracy pracownika, jego umiejętności i postawy wobec pracy[6]. Obie oceny odgrywają bardzo ważną rolę, bowiem sprzyjają nie tylko rozwojowi kompetencji pracowników, ale poprzez oszacowanie wartości kapitału ludzkiego umożliwiają identyfikację silnych i słabych stron organizacji. Dlatego w ramach prowadzonych badań zapytano respondentów, czy w ich firmach są przeprowadzane okresowe oceny pracowników pod kątem ich przydatności w przedsiębiorstwie. Tylko 50,5 proc. ankietowanych odpowiedziało twierdząco, co oznacza, że prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie stosowała tego narzędzia w zarządzaniu personelem. Najczęściej oceny były przeprowadzane w firmach zajmujących się działalnością rolniczą (66,8 proc.) i przemysłową (60,9 proc.), a najrzadziej handlową (41,8 proc.) (wykres 1).

Pozyskane z badań informacje wskazują, że stosowanie ocen w zarządzaniu firmą determinowane jest jej wielkością i okresem funkcjonowania. Praktyka ta jest częściej stosowana w dużych (75,7 proc.) i średnich (68,2 proc.) niż w małych (46,5 proc.) firmach. W mikroprzedsiębiorstwach personel oceniano zaledwie w co trzeciej firmie. Sporadyczne stosowanie analizowanego narzędzia w najmniejszych organizacjach gospodarczych wynika z innych relacji, jakie tam występują i z innej organizacji pracy. Zazwyczaj właściciel ma z pracownikami bezpośredni kontakt i codziennie ocenia ich pracę. To eliminuje potrzebę prowadzenia ocen okresowych.

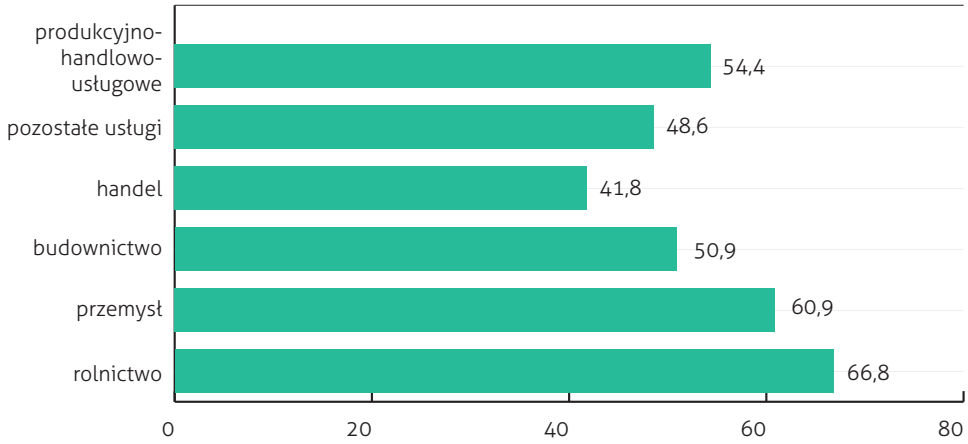
Uwzględniając natomiast czas założenia firmy, zauważamy, że ocenianie jest najczęściej stosowane w firmach o długim stażu, które działają na rynku 26 lat i więcej (65 proc.), a rzadko jest wykorzystywane w firmach funkcjonujących do 5 lat (37,4 proc.) (wykres 2).

W badanych podmiotach umiejętności pracowników są na ogół dobrze oceniane przez pracodawców. Ponad połowa respondentów (51,2 proc.) twierdziła, że umiejętności, jakie posiadają pracownicy, umożliwiają im realizację wszystkich zleconych zadań, a 45,8 proc.

[5] Patrz: J. Hayton, Strategic Human Capital Management in SME-s: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance, Human Resource Management vol. 42, no. 4, 2003, P. Boselie, J. Paauwe, P. Jansen, Human Resource Management and Performance: Lessonsfrom the Netherlands, International Journal of Human Resource Management, vol. 27, 2001; J. Arthur, Effects of Human Resource Systems on Manufacturing and Turnover, „Academy of Management Journal" vol. 37, 1994.

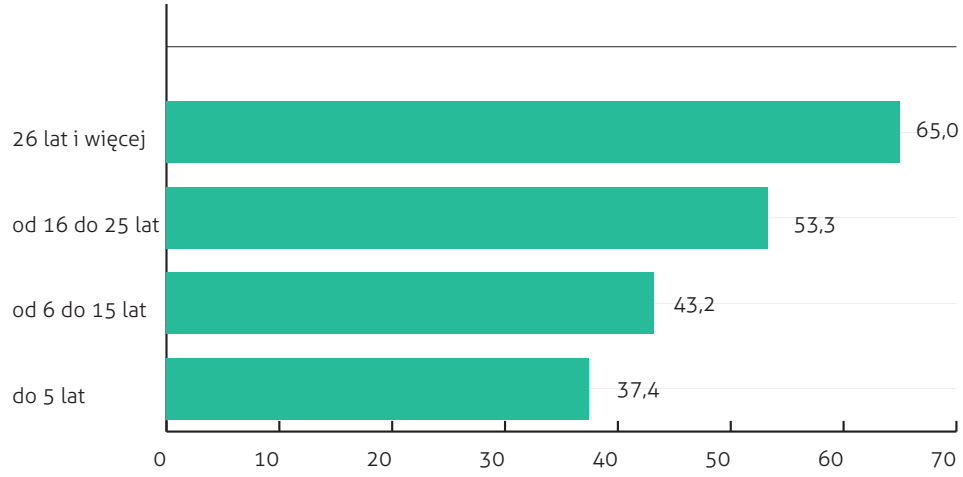
[6] H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 276.

Wykres 1. Przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono oceny okresowe pracowników według rodzaju działalności (n=509) (w proc.)



Źródło: Arendt Ł., Kryńska E., red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

Wykres 2. Przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono oceny okresowe według stażu ich funkcjonowania (n=509) (w proc.)



Źródło: Arendt Ł., Kryńska E., red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

było zdania, że większość powierzonych zadań jest dobrze wykonywana ze względu na poziom kwalifikacji osób zatrudnionych. Tylko 2,9 proc. (29 wskazań) respondentów oceniło, że pracownicy ze względu na niski poziom umiejętności mają problemy z wykonywaniem niektórych prac, a w przypadku 1 firmy – z większością zadań. Dane te mogą dowodzić, że pracodawcy mają dostęp do dobrej jakości kapitału ludzkiego, którego zaangażowanie pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów.

Rodzaje kompetencji cenionych przez pracodawców

W celu przygotowania pracowników do funkcjonowania na rynku pracy istotne jest poznanie wymagań i oczekiwań pracodawców wobec pracowników. Trzeba wiedzieć, jakie kompetencje są najbardziej cenione w środowisku pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że dla pracodawców najistotniejsze są umiejętności niezbędne do obsługi stanowiska pracy zajmowanego przez pracownika (88 proc.) (tab. 1).

Tabela 1. Kompetencje najbardziej cenione w badanych firmach (n=1007)

Kompetencje	Liczba respondentów/ przedsiębiorstw	Odsetek wskazań*
Związane bezpośrednio z wykonywaną pracą	886	88,0
Samodzielność i niezależność w pracy	717	71,2
Dyspozycyjność	668	66,3
Kreatywność i przedsiębiorczość	508	50,4
Umiejętność obsługi komputera i Internetu	483	48,0
Umiejętność pracy w zespole	619	61,5
Umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym	166	16,5
Znajomość języków obcych	267	26,5
Umiejętność komunikowania się	552	54,8
Elastyczność i gotowość do uczenia się nowych rzeczy	552	54,8
Umiejętność obsługi różnych specjalistycznych programów komputerowych	236	23,4

**Odsetki nie sumują się do 100, bowiem respondenci mogli wymienić więcej niż jedną odpowiedź.*

Źródło: Arendt Ł., Kryńska E., red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

Znajdują się tu zatem kompetencje merytoryczne, społeczne, osobowościowe, które determinują jakość obsługi zajmowanego stanowiska pracy. Pracodawcy uważają, że posiadanie ich przez pracowników oznacza sprawną obsługę stanowiska i realizację przydzielonych im zadań, co wpływa na ogólne funkcjonowanie firmy. Na kompetencje związane bezpośrednio z wykonywaną pracą ze zbliżoną częstotliwością wskazywali respondenci reprezentujący zarówno nowe, jak i starsze firmy. Niewielkie różnice były obserwowane w przekroju wielkości firmy. Częściej oceniano je w dużych przedsiębiorstwach (93,5 proc.) niż w małych (85,6 proc.) i w mikropodmiotach (84,3 proc.). Opinie respondentów nieznacznie różnią się też w przekroju sektorów. Wynika z nich, że nadrzędny charakter tej cechy przyporządkowano pracownikom zatrudnionym w rolnictwie (100 proc.), przemyśle (91,1 proc.) i budownictwie (91,1 proc.).

Niemal 3/4 respondentów wysoko ceni samodzielność i niezależność zatrudnionych w miejscu pracy (71,2 proc.). Ten rodzaj kompetencji, jeśli będzie powiązany z umiejętnościami dotyczącymi obsługi stanowiska pracy, może zapewnić firmie nie tylko wysoką jakość pracy wykonywanej przez pracowników, ale także sprawność ich działania. Na te cechy przede wszystkim wskazywały osoby reprezentujące przedsiębiorstwa przemysłowe (82,1 proc.), a najrzadziej przedstawiciele firm produkcyjno-handlowo-usługowych (66,5 proc.) oraz gospodarstw rolnych (66,6 proc.). Różnice w natężeniu wskazań opisywanej cechy są również dostrzegane w przekroju wielkości firmy. Samodzielność i niezależność to istotne kryteria doboru pracowników w dużych firmach (77,8 proc.) i mikropodmiotach (72,2 proc.), a o wiele mniejsze znaczenie mają dla firm małych (64,5 proc.).

Następna cecha pożądana przez pracodawców to dyspozycyjność (66,3 proc.). Kategoria ta może być różnie interpretowana, ale najczęściej oznacza gotowość do podjęcia czynności w każdej chwili. W ramach tej cechy pracodawca oczekuje od pracownika gotowości do wykonywania pracy o różnych porach dnia i akceptacji wyjazdów służbowych, które burzą tradycyjny rozkład godzin pracy. Ta cecha była najczęściej wskazywana przez respondentów sektora przemysłowego (74,2 proc.) i handlu (70,7 proc.), a najrzadziej przez osoby reprezentujące pozostałe usługi. Dyspozycyjność jest pożądana częściej w dużych przedsiębiorstwach, natomiast znacznie rzadziej w małych firmach i w mikropodmiotach (odpowiednio 62 proc. i 64,6 proc.).

Pracodawcy cenią również umiejętność pracy w zespole (61,5 proc.). Obserwuje się pewną zależność: im większa organizacja i bardziej złożone relacje wewnętrzne i zewnętrzne, tym potrzeba współpracy jest większa. Otóż w firmach dużych zapotrzebowanie na ten rodzaj kompetencji deklarowało 71,9 proc. respondentów, w średnich 70,5 proc., w przedsiębiorstwach małych 58,3 proc., a w mikropodmiotach 53,3 proc. W przekroju rodzajowym działalności firm łatwo zauważyć, że umiejętność kooperowania jest najczęściej pożądana w przedsiębiorstwach przemysłowych (72,8 proc.) i budowlanych (66,8 proc.), a najrzadziej w handlu (53,8 proc.). W dwóch pierwszych wymienionych rodzajach działalności ważną rolę w ramach organizacji pracy odgrywają zespoły robocze, co znajduje odzwierciedlenie w rankingu oczekiwanych cech pracownika.

Dla ponad połowy badanych podmiotów (54,8 proc.) istotne są umiejętności uczenia się pracowników (tab. 1). Ta cecha jest szczególnie ważna wobec powszechnie dokonujących się zmian w procesach technologii, organizacji, zarządzania itd. Wiadomości zdobyte w ramach edukacji szkolnej są dziś niewystarczające do pełnienia wielu funkcji zawodowych. Wiedza musi być rozwijana, ale to wymaga gotowości i skłonności pracowników do dalszego uczenia się. Pracodawcy chcieliby, aby w ich firmach znajdowały się osoby mające wykreowane umiejętności uczenia się. Mają świadomość, że to zapewni ich firmom warunki dostosowania się do zmieniającego się otoczenia i spowoduje, że będą bardziej konkurencyjni. Dlatego elastyczność i szybka reakcja na zmiany są uznawane za kluczowe kompetencje współczesnego pracownika[7]. Takie podejście obserwowano najczęściej w przedsiębiorstwach przemysłowych (67,5 proc.), a najrzadziej w handlowych (48,1 proc.). Zauważono również pewną zależność między wskazywaniem tej kompetencji a wielkością firmy: otóż im większy podmiot gospodarczy, tym częściej traktowano elastyczność i umiejętność uczenia się jako kompetencję cenną dla firmy.

Umiejętnością wysoko cenioną przez ponad połowę respondentów jest komunikacja (54,8 proc.). Bez przekazywanie informacji trudne jest realizowanie jakichkolwiek zadań. Komunikacja jest bardzo szerokim pojęciem w kontekście kompetencji, wymaga bowiem wielu umiejętności, np. pozyskiwania, selekcjonowania, przetwarzania informacji. Jej elementem jest również wybór właściwego kanału, za pośrednictwem którego informacje będą przekazywane, więc istotne mogą okazać się umiejętności techniczne, w tym informatyczne dotyczące emisji informacji. Umiejętność w postaci komunikacji była wyróżniona przede wszystkim przez respondentów z sektora handlowego (60,9 proc.), a najrzadziej z rolniczego (33,3 proc.). W przypadku przedsiębiorstw handlowych realizowane przez pracowników zadania opierają się na komunikowaniu, dlatego ten rodzaj umiejętności jest najczęściej wymieniany jako nadrzędny dla tego sektora gospodarki. Również wielkość firmy determinowała odsetek wskazań tej kompetencji. Im większa firma, tym większy odsetek respondentów podawał komunikację jako ważną umiejętność. I tak, dla dużych firm odsetek wskazań wynosił 45,4 proc., a dla przedsiębiorstw małych i mikropodmiotów odpowiednio: 19,8 proc., 19,1 proc. Należy podkreślić, że analizowana umiejętność plasuje się na dalszych pozycjach w stosunku do wcześniej wymienionych. Może to dowodzić, że komunikacja w wielu podmiotach nie jest doceniana, a systemy informacyjne i zarządzanie informacją występuje w nich w zróżnicowanej skali. Na tej podstawie można również stwierdzić, że komunikacja będąca fundamentem społeczeństwa informacyjnego nie zajmuje kluczowej pozycji w rankingu oczekiwań kompetencyjnych w wielu polskich przedsiębiorstwach.

Kreatywność i przedsiębiorczość ceni połowa ankietowanych podmiotów (50,4 proc.) (tab. 1). Kreatywność oznacza zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego. Cecha ta często wiąże się ze szczególnymi uzdolnieniami do realizacji. W firmie nie od wszystkich pracowników wymaga się kreatywności, a w niektórych sytuacjach jest to wręcz niewskazane. Z tego względu cecha ta nie była przez wszystkich respondentów wymieniana. Są oni świadomi, że w firmie są potrzebne jednocześnie dwie grupy pracow-

[7] R.W. Griffin., B. Hesketh, Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment, Australian Journal of Psychology vol. 2, 2003.

ników – „konie pociągowe" i „rozwojowcy". Pierwsza grupa obejmuje osoby, które szybko i biegle na co dzień obsługują znane i opanowane procesy. Druga natomiast zajmuje się śledzeniem postępu w dziedzinie, w której specjalizuje się, zajmuje się benchmarkingiem, wprowadzaniem nowości, np. w produktach, procesach, technologii[8]. Przedsiębiorczość jest postrzegana jako złożona kompetencja i na ogół odnoszona do pewnych cech człowieka, jak pomysłowość, zaradność, sprawność organizacyjna, rzutkość. Obie cechy – kreatywność i przedsiębiorczość – były przede wszystkim cenione przez respondentów reprezentujących sektor przemysłowy (56,3 proc.), a najrzadziej rolnictwo (33,3 proc.). Wiek firmy również determinuje opinie na temat ważności kreatywności i przedsiębiorczości pracowników. Większą wagę do tych kompetencji przywiązują osoby pochodzące z firm powstałych w ciągu ostatnich pięciu lat (57,6 proc.). Generalnie obserwuje się pewną zależność oznaczającą, że im młodsza firma, tym większa częstotliwość wagi kreatywności i przedsiębiorczości jako kompetencji pracowników. Dlatego osoby reprezentujące firmy założone na początku okresu transformacji lub wcześniej wymieniały tę cechę stosunkowo rzadko (48,1 proc.).

Polscy pracodawcy relatywnie mniejszą wagę przywiązują do wartościowych kompetencji o charakterze cyfrowym/informatycznym. Tylko 48 proc. pracodawców uznało je za ważne, a jeszcze mniej (ponad 1/4) do cennych zaliczyło umiejętności dotyczące obsługi różnych specjalistycznych programów komputerowych. Wysoka wartość wiedzy informatycznej była dostrzegana przez respondentów reprezentujących handel i pozostały sektor usługowy. Częściej uznawano je za ważne w firmach, które powstały w ciągu ostatnich pięciu lat (49,5 proc.) niż starszych, funkcjonujących na rynku przynajmniej ćwierć wieku (40 proc.).

Jeszcze rzadziej za wartościową uważano znajomość języków obcych (26,5 proc.) czy umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym (16,5 proc.). Tak niski odsetek wskazań dla tych kompetencji może wynikać z faktu, że większość badanych firm funkcjonowała na wewnętrznym, krajowym rynku (65 proc.). Na niewielkie wymagania pracodawców w zakresie znajomości języków obcych wskazują również wyniki kolejnych edycji Badań Kapitału Ludzkiego. Wynika z nich, że tylko w 1/5 ofert pracy wymóg znajomości języków obcych pojawił się jako warunek podjęcia pracy[9]. Dane zebrane w badaniach wskazują, że znajomość języków obcych jest najbardziej ceniona w firmach przemysłowych (44,4 proc.), a najmniej w handlowych (19,7 proc.).

Planowanie i organizowanie szkoleń

Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko połowa respondentów oceniła bardzo dobrze kompetencje i umiejętności, jakimi dysponują zatrudnieni pracownicy. Druga połowa miała pewne zastrzeżenia do ich poziomu, co oznacza, że dostrzegali oni pewne luki w ich profilu kompetencyjnym. Uwzględniając zatem fakt istnienia pewnych deficytów w kapitale ludzkim, jakim dysponują obserwowane przedsiębiorstwa i korzyści, jakie mogą one uzyskać w wyniku rozwoju kapitału ludzkiego poprzez szkolenia, interesowało nas, czy pracodawcy zajmują się planowaniem szkoleń i ich organizacją.

Okazało się, że ponad połowa (56,2 proc.) badanych pracodawców opracowuje plany szkoleń, ale niepokoi fakt, że 43 proc. nie stosuje tego narzędzia. Szkolenia częściej są planowane w sektorze publicznym (74,5 proc.) niż prywatnym (55,2 proc.), przede wszystkim przez przedsiębiorstwa przemysłowe (76,2 proc.), a najrzadziej przeaz handlowe (43,8 proc.). Wielkość firmy również determinuje skłonność do układania planów szkoleniowych: im większa firma, tym większy odsetek podmiotów tworzących plany. W grupie dużych przedsiębiorstw 88,1 proc. przygotowuje plany szkoleń, a w mikropodmiotach tylko 33,4 proc. Różnice te wynikają z faktu tworzenia w dużych firmach działów HR/personalnych, które stosują określone narzędzia polityki personalnej. W mikroprzedsiębiorstwach polityka kadrowa jest prowadzona przez właściciela firmy, który równolegle wykonuje wiele zadań w ramach zarządzania nią. Na

[8] T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 63.

[9] M. Kocór, A. Strzebońska., M. Dawid-Sawicka, Bilans Kapitału Ludzkiego, Rynek pracy widziany oczami pracodawców. Edukacja a rynek pracy, PARP, Warszawa 2015, s. 52.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa opracowujące plany szkoleń i te, które organizowały szkolenia w ciągu ostatniego roku (w proc.)

Rodzaj przedsiębiorstwa	Odsetek przedsiębiorstw opracowujących plany szkoleń	Odsetek przedsiębiorstw realizujących szkolenia w ciągu ostatniego roku
Przedsiębiorstwa wg rodzaju działalności	n=566	n=591
Rolnicza	66,7	66,7
Przemysłowa	76,2	80,8
Budowlana	56,1	62,3
Handlowa	43,8	46,6
Pozostałe usługi	55,7	57,0
Produkcyjno-handlowo-usługowa	54,9	59,1
Przedsiębiorstwa według wielkości	n=566	n=599
Od 1 do 9 osób	33,4	37,0
Od 10 do 49 osób	56,1	61,0
Od 50 do 249 osób	72,3	76,8
250 i więcej osób	88,1	87,0
Przedsiębiorstwa według okresu funkcjonowania	n =561	n=595
Do 5 lata	49,5	43,4
Od 6 do 15 lat	48,7	50,6
16–25 lat	55,6	62,8
26 i więcej lat	76,3	78,1

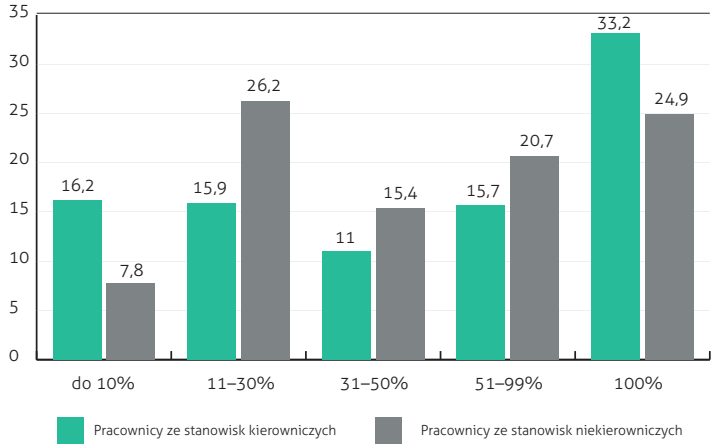
Źródło: Arendt Ł., Kryńska E., red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

stosowanie planów szkoleniowych wpływa również czas założenia firmy. W przedsiębiorstwach o długim stażu (powyżej 26 lat) instrument ten był znacznie częściej wykorzystywany (76,3 proc.) niż w tych, które powstały w ciągu ostatnich pięciu lat (49,5 proc.).

W ramach badań zainteresowano się aktywnością firm w inwestowaniu w kapitał ludzki, dlatego zapytano respondentów o organizowanie jakichkolwiek szkoleń (poza obligatoryjnymi, jak np. bhp). Z odpowiedzi wynika, że w 59,5 proc. badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku zorganizowano szkolenia. Odsetek ten jest wyższy od odsetka informującego o planowaniu szkoleń. Brak planów na temat inwestycji w kapitał ludzki nie dowodzi zatem, że nie są one podejmowane. Niemniej jednak uwagę zwraca dość duży odsetek pracodawców, którzy nie inwestują w kapitał ludzki. Ich postawa może wynikać z braku podstaw do obliczenia opłacalności inwestowania oraz niemożności porównania z różnymi innymi przedsięwzięciami rozwojowymi. A. Lipka, analizując inwestycje w kapitał ludzki, zwraca uwagę na kierowanie się przez pracodawców zasadą ograniczonej racjonalności. Tłumaczy ona zachowawcze stanowisko pracodawców m.in. teorią perspektywy D. Kahnemana i A. Tverskiego, z której wynika, że:

- straty związane z odejściem pracownika, w którego zainwestowano, będą większe od zysków z jego wydajniejszej i jakościowo lepszej pracy;

Wykres 3. Odsetek pracowników ze stanowisk kierowniczych i niekierowniczych uczestniczących w szkoleniu (n=599)



Źródło: Arendt Ł., Kryńska E., red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

kolejnym przyrostom zysków, wynikającym z zainwestowania w pracownika, odpowiadają coraz mniejsze przyrosty użyteczności[10].

Przyjrzyjmy się badanym firmom dokonującym inwestycji w kapitał ludzki poprzez szkolenia. Struktura podmiotów, których pracownicy brali udział w szkoleniu w ciągu ostatniego roku, jest zbliżona do obserwowanej w grupie przedsiębiorstw, gdzie opracowywano plany szkoleń (tab. 2). W tym przypadku również najwyższy odsetek wskazań o organizowanych szkoleniach stwierdzono w grupie przedsiębiorstw przemysłowych (80,8 proc.), a najniższy w handlowych (46,6 proc.). Ponadto zaobserwowano dodatnią zależność między wielkością przedsiębiorstwa a odsetkiem firm organizujących szkolenia. W mikropodmiotach, czyli w przedsiębiorstwach o najniższej liczbie zatrudnionych odnotowano najniższy odsetek firm (37 proc.) inicjujących kształcenia pracowników, a w przedsiębiorstwach dużych odsetek ten był ponad dwukrotnie wyższy (87 proc.). Szkolenia są częściej organizowane w firmach funkcjonujących od dłuższego już czasu niż w nowo powstałych. Dlatego szkolenia jako inwestycję w kapitał ludzki najczęściej wymieniali respondenci reprezentujący firmy działające 26 lat i więcej (78,1 proc.), a najrzadziej w firmach, które zakładano 5 lat temu lub wcześniej (43,4 proc.).

W organizowanych przez pracodawców szkoleniach uczestniczyły osoby pełniące różne funkcje w firmach (wykres 3).

Z badań wynika, że organizowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy szkolenia były adresowane do kadry kierowniczej i niekierowniczej. Uwagę zwraca 1/3 badanych przedsiębiorstw, w których szkoleniami objęto wszystkich ze stanowisk kierowniczych. Warto dodać, iż wiedza i umiejętności tej grupy pracowników mają wpływ na osiągane wyniki, a to one najczęściej decydują o tym, czy osoby pełniące funkcje kierownicze będą je sprawować w kolejnych latach[11]. Kadra kierownicza odpowiedzialna jest za prace o charakterze strategicznym, koncepcyjnym i organizacyjnym. Do realizacji takich zadań niezbędna jest wiedza z wielu obszarów, a ona ulega ciągłej zmianie i to implikuje potrzebę kształcenia. Dlatego szkolenia dla tej grupy pracowników powinny być naturalne i powszechne. Należy jednak podkreślić, że w wielu obserwowanych przedsiębiorstwach nawet połowa kadry kierowniczej nie uczestniczyła w szkoleniach, a w co szóstej firmie tylko do 10 proc. stanowisk kierowniczych było objętych kształceniem ustawicznym.

Trochę inaczej kształtuje się aktywność edukacyjna osób zajmujących stanowiska niekierownicze. W tym przypadku znacznie mniejszy odsetek respondentów deklarował zorganizowanie szkoleń dla wszystkich pracowników (24,9 proc.) niż dla kadry kierowniczej.

[10] A. Lipka, W stronę kwalitologii zasobów ludzkich, Difin, Warszawa 2005, s. 164.
[11] T. Oleksyn, Zarządzanie ..., op. cit., s. 162.

Różnica ta jest zrozumiała, bowiem osób pełniących funkcje menedżerskie jest znacznie mniej niż pozostałych zatrudnionych w firmie. Większy odsetek respondentów deklarował przeszkolenie połowy pracowników ze stanowisk niekierowniczych (49,4 proc.) w porównaniu do kierowniczych (43,1 proc.). Należy podkreślić, iż ta grupa pracowników jest złożona i w jej skład wchodzą specjaliści, pracownicy merytoryczno-wykonawczy i operacyjni. Osoby te pełnią różne funkcje w firmie, które determinują ich aktywność w procesie kształcenia.

Podsumowanie

Kapitał ludzki, którego nosicielami są pracownicy, nie podlega okresowej ocenie we wszystkich przedsiębiorstwach. Praktyka ta stosowana jest przede wszystkim w firmach przemysłowych i w przedsiębiorstwach zatrudniających 250 osób i więcej. W mikropodmiotach ocena umiejętności, wiedzy pracowników nie ma charakteru okresowego, co może wynikać z odmiennych zasad zarządzania tymi jednostkami. Przedsiębiorstwa, które stosują ten instrument jako narzędzie polityki personalnej na ogół opracowują plany szkoleń pracowników. Brak planów jednak nie oznacza, że firmy nie organizują szkoleń.

Pracodawcy na ogół pozytywnie oceniają zaangażowany kapitał ludzki. Najwyżej punktują kompetencje dotyczące bezpośredniej obsługi stanowiska pracy oraz samodzielność i niezależność. Oznacza to, że do wartościowych kompetencji zaliczają te, które decydują o sprawności działania firmy, czyli zdolność do odpowiedniego reagowania zatrudnionych na pojawienie się różnych zagrożeń dla funkcjonowania firmy.

Inwestycje w kapitał ludzki pracodawcy poprzez szkolenia nie są powszechne. Najczęściej podejmowane są w przedsiębiorstwach zajmujących się działalnością przemysłową, zatrudniających 250 osób i więcej oraz funkcjonujących na rynku pond 25 lat. Adresowane są do kadry kierowniczej i niekierowniczej, a ich natężenie jest w tym przekroju zróżnicowane. W przypadku stanowisk menedżerskich najczęściej szkolono wszystkie osoby je piastujące, natomiast z grupy pozostałych pracowników na ogół od 11 do 30 proc. osób.

Mimo że w większości badanych przedsiębiorstw organizowano szkolenia, odnotowano duży odsetek tych, które nie podejmowały tego typu działań inwestycyjnych. Pasywna postawa w tym obszarze może być dla wielu firm zagrożeniem dla ich pozycji na rynku. Przedsiębiorstwo, chcąc zwiększyć konkurencyjność, musi podlegać przeobrażeniom nie tylko ilościowym, ale także jakościowym, w tym również zasobów ludzkich wymienianych obok innowacji, jakości i przywództwa jako podstawowy czynnik determinujący przewagę konkurencyjną[12]. Dlatego należy go rozwijać w sposób ciągły poprzez organizowanie różnych szkoleń. Ideę kształcenia ustawicznego trzeba rozpropagować wśród pracodawców i pracujących. Do tego procesu muszą być także w szerszym zakresie włączone małe firmy i mikropodmioty, w których podział zadań między pracownikami nie ma trwałego charakteru. Od osób zatrudnionych w tych firmach wymaga się dużej elastyczności, a szkolenia w tym przypadku zwiększają stopień ich poliwalencyjności, a więc zdolności do wykonywania różnych zadań.

Bibliografia

Arendt Ł., Kryńska E. red., *Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

Arthur J., *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing and Turnover*, Academy of Management Journal, vol. 37, 1994.

Becker G.S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago 1964.

Boselie P., Paauwe J., Jansen P., *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*, International Journal of Human Resource Management, vol. 27, 2001.

Fryzel B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2004.

Griffin R.W., *Hesketh B., Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment*, Australian Journal of Psychology, vol. 2, 2003.

Hayton J., *Strategic Human Capital Management in SME-s: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance*, Human Resource Management, vol. 42, no. 4, 2003.

Kocór M., Strzebońska A., Dawid-Sawicka M., *Bilans Kapitału Ludzkiego. Rynek pracy widziany oczami pracodawców. Edukacja a rynek pracy*, I., PARP, Warszawa 2015.

Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[12] B. Fryzel, Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Dom Organizatora, Toruń 2004, podano za; A. Lipka, Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekoniunktury, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 41.

Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltex, Warszawa 2003.

Summary

The paper contains a presentation of the results of a research study on the assessment of the quality of human capital in the Polish enterprises. The assessment was made from the perspective of employers including regarded knowledge, skills and training. The research study shows that employers give positive assessment of the stock of human capital in their enterprises. According to the research, Polish enterprises undertake very limited actions aiming for the development of human capital. The trainings are organized in large companies but very rarely in small ones. The analysis includes 1,007 companies. The research study was carried out by the Department of Economic Policy, University of Lodz in 2014–2015 within the project „Impact of Information and Communication Technologies on productivity – macr andmicro analysis".

Key words

Human Capital, Education of Employees, Skills, Training

Więcej o autorze

dr **Iwona Kukulak-Dolata**
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych oraz Uniwersytet Łódzki

Doktor nauk ekonomicznych, wieloletni współpracownik w roli eksperta ds. rynku pracy w Zakładzie Zatrudnienia i Rynku Pracy w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych. Adiunkt w Katedrze Polityki Ekonomicznej na Uniwersytecie Łódzkim, Zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach funkcjonowania rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki instytucjonalnej obsługi podmiotów rynku pracy (temat pracy doktorskiej „System pośrednictwa pracy"). Prowadzi badania dotyczące oceny potencjału kwalifikacyjnego podstawowych grup pracowników powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy, monitorowania podejmowanych działań przez urzędy pracy, analizy obszarów współpracy urzędów pracy z pracodawcami. Efektem tych i innych badań jest obszerny dorobek naukowy w postaci publikacji umieszczanych w recenzowanych opracowaniach ekonomicznych o wysokiej randze naukowej.