



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 38/2011

Anna Bagińska

Politechnika Białostocka

Zarządzanie wiedzą – determinantą rozwoju przedsiębiorstwa

***Streszczenie.** W artykule przedstawiono analizę zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach w zakresie źródeł finansowania kształcenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników. W erze wiedzy bardzo ważne jest właściwe zarządzanie umiejętnościami pracowników. Omówione badania pokazały, że w Polsce odnotowano spadek poziomu wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr, stanowiących koszty pracy, a jednocześnie nastąpił wzrost liczby osób uczestniczących w formach kształcenia pozaszkolnego.*

***Słowa kluczowe:** wiedza, kwalifikacje i kompetencje, kształcenie ustawiczne*

1. Wprowadzenie

W erze wiedzy sposób konkurowania i funkcjonowania przedsiębiorstw różni się od dotychczasowego, gdyż jest zdeterminowany wyjątkowym charakterem dominującego zasobu, jakim jest wiedza. Pogląd Petera Druckera, że wiedza i kompetencje pracowników są dzisiaj postrzegane jako cenne komponenty kapitału ludzkiego organizacji jest powszechnie akceptowany¹. Zgadzając się z tą opinią, należy podkreślić, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, a nie technik czy procedur. To pracownicy są w organizacji najważniejsi. Ponadto po-

¹ E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 25.



zycja konkurencyjna przedsiębiorstwa uwarunkowana jest coraz częściej efektywnym wykorzystaniem wiedzy, co świadczy o jej strategicznym znaczeniu dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. W erze wiedzy racjonalnie działają te organizacje, które maksymalizując produkcję, maksymalnie wykorzystują posiadane zasoby wiedzy i informacji.

Polityka europejska dąży do zwiększenia liczby miejsc pracy, ma również na celu pełniejsze wykorzystanie umiejętności i wiedzy fachowej pracowników w celu zwiększenia wydajności, przede wszystkim poprzez stwarzanie warunków sprzyjających nabywaniu umiejętności i większej samodzielności przez pracowników. Zarówno organizacja szkoleń, jak i organizacja pracy odgrywają ważną rolę w tym procesie. Z badań przeprowadzonych przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) w 2010 r. wynika, że coraz większa liczba pracowników podejmuje szkolenia.

Tymczasem analiza struktury kosztów pracy w Polsce, podawanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) co cztery lata (ostatnie w 2004 r. i 2008 r.), pokazuje niewielki wzrost nominalny wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników i jednoczesny spadek udziału tych wydatków w strukturze kosztów pracy².

Celem artykułu jest analiza rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce i ocena roli pracodawców w finansowaniu kształcenia i doskonalenia kadr oraz w zarządzaniu rozwojem wiedzy swoich pracowników.

2. Pojęcie wiedzy i zarządzania wiedzą

Wiedza jest pojęciem bardzo szerokim i podlega podziałom na wiele kategorii. Jednym z istotnych podziałów jest rozróżnienie przez Ikujro Nonakę i Hirotake Takeuchiego wiedzy dostępnej (jawnej) i ukrytej. Wiedza jawna jest sprecyzowana i usystematyzowana. Wyraża się w postaci słów, liczb i przedstawia w formie danych, norm, formuł czy procedur, można ją przekazywać w formie raportów, rysunków itp.³ Natomiast wiedza ukryta (cicha), to taka, którą trudno jest sprecyzować, można ją określić jako wykorzystanie umiejętności, doświadczeń czy praktyki w rozwiązywaniu problemów. Wiedza ukryta stanowi zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań. Z porównania obu rodzajów wiedzy wynika, że wiedza ukryta jest czymś indywidualnym i trudnym

² Por. A. Bagińska, *Wydatki na kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr w kosztach pracy polskich przedsiębiorców*, w: *Nowe wyzwania w zakresie ekonomii i polityki gospodarczej po kryzysie subprime*, red. J. Ostaszewski, SGH, Warszawa 2010, s. 11-22.

³ M. Łosiewicz, *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wyd. UG, Gdańsk 2009, s. 18.

do sformalizowania. Pozostaje więc domeną ludzi i rozwiązania informatyczne są bezsilne wobec wiedzy ukrytej.

Zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnienie i wykorzystanie wiedzy dla realizacji celów organizacji i dla zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa⁴. Istotą zarządzania jest produktywne wykorzystywanie wiedzy, która ujawnia się tylko poprzez swoje zastosowanie. Zarządzanie wiedzą jest możliwe dzięki właściwemu rozwijaniu kwalifikacji i umiejętności pracowników. Tak rozumiane zarządzanie wymaga nowego spojrzenia na pracę i funkcje współczesnych menedżerów i wypracowania nowych modeli kształcenia, które w większym stopniu będą kładły nacisk na takie aspekty, jak: zdolności przywódcze, umiejętność motywowania, dbanie o rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników⁵.

Awans wiedzy jako czynnika konkurencyjności rodzi większe zapotrzebowanie na pracowników o rozległej i ciągle wzbogacanej wiedzy i doskonalonych umiejętnościach⁶. Pracownicy powinni powiększać swoje kwalifikacje, uczestnicząc w szkoleniach, kursach. Jeżeli pracodawca finansuje wydatki na szkolenie i doskonalenie zawodowe pracowników, ponosi koszty stanowiące element kosztów pracy. Jednocześnie można powiedzieć, że nakłady te są inwestycją w kapitał ludzki przedsiębiorstwa.

3. Analiza kształcenia i szkolenia pracowników w krajach Unii Europejskiej

Badanie prowadzone przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) wykazało, że w 2010 r. liczba szkoleń opłacanych przez pracodawców była najwyższa od 1995 r. (w odniesieniu do UE-15) – 34% pracowników odbyło szkolenia w ciągu 12 miesięcy poprzedzających przeprowadzenie badania. W ten sposób została przełamana trwająca od 15 lat tendencja, zgodnie z którą liczba szkoleń organizowanych przez pracodawcę nie zwiększała się (liczba ta wręcz zmniejszyła się między 2000 r. a 2005 r.). Ponadto organizowanie szkoleń w miejscu pracy również stało się bardziej powszechne – w 2005 r. zjawisko to dotyczyło 24% pracowników, a w 2010 r. – 30%⁷. Nie wszyscy pracownicy odbywają taką samą liczbę szkoleń. Pracownicy w starszym wieku są

⁴ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wyd. UB, Białystok 2011, s. 25.

⁵ M. Walczak, *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „e-mentor” 2011, nr 1.

⁶ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 44.

⁷ *Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey*, www.eurofound.europa.eu/surveys [dostęp: 3.07.2011].

objęci mniejszą liczbą szkoleń – 30% spośród osób po 50. roku życia skorzystało ze szkoleń opłaconych przez pracodawcę, w porównaniu z 36% pracowników między 30 a 49 rokiem życia. Ta dysproporcja zmniejszyła się jednak nieco, gdyż odsetek pracowników w starszym wieku odbywających szkolenia wzrósł o siedem punktów procentowych na przestrzeni ostatnich 15 lat, zaś w młodszej grupie wzrost wyniósł tylko cztery punkty procentowe. Stali pracownicy czerpią więcej korzyści ze szkoleń opłacanych przez pracodawcę, niż pracownicy zatrudnieni na innych warunkach: w 2010 r. 39% stałych pracowników skorzystało ze szkoleń opłacanych przez pracodawcę, w porównaniu z zaledwie 26% pozostałych pracowników. Ponadto dysproporcja ta pogłębiła się na przestrzeni ostatnich 10 lat – wynosząca w 2000 r. siedem punktów procentowych różnica w 2010 r. uległa niemalże podwojeniu do 14 punktów procentowych. Obraz jest również zróżnicowany ze względu na grupy zawodowe. Wysoko wykwalifikowani pracownicy biurowi znajdują się w najlepszej sytuacji – 47% takich pracowników odbywa szkolenia opłacane przez pracodawcę, w porównaniu z 36% nisko wykwalifikowanych pracowników biurowych. O ile wszystkie grupy zawodowe skorzystały na zwiększeniu dostępu do szkoleń opłacanych przez pracodawcę między 2000 r. a 2010 r., pracownicy fizyczni znaleźli się w lepszej sytuacji, niż pracownicy biurowi – odsetek pracowników fizycznych korzystających ze szkoleń wzrósł z 18% do 22%. Choć wzrost ten był większy niż wzrost w odniesieniu do pracowników biurowych, pracownicy fizyczni nadal odbywają mniejszą liczbę szkoleń. Podczas gdy pod koniec dekady pracodawcy opłacali większą liczbę szkoleń dla swoich pracowników, również większa liczba pracowników płaciła za swoje szkolenia. W 2005 r. 6% pracowników opłaciło swoje szkolenia; w 2010 r. odsetek ten zwiększył się o jedną trzecią, osiągając 9%. Należy zauważyć, że choć ogólny wzrost liczby szkoleń jest mile widziany, to może on przynajmniej w części stanowić reakcję na pogorszenie koniunktury gospodarczej. Wiele spośród programów pracy krótkotrwałej, realizowanych na przestrzeni ostatnich dwóch lat, obejmowało szkolenia w różnej postaci, przeprowadzane w godzinach wolnych od pracy. Ponadto poczucie niepewności zatrudnienia mogło skłonić pracowników do dążenia do zwiększenia poziomu swoich kwalifikacji w celu podniesienia swojej zdolności do zatrudnienia⁸.

4. Analiza rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce

Kształcenie ustawiczne to proces ciągłego poszerzania zasobów wiedzy, wykształcenia oraz kwalifikacji ogólnych i zawodowych człowieka w toku jego

⁸ *Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey*, www.eurofound.europa.eu/surveys [dostęp: 3.07.2011].

życia. Konieczność rozwoju kształcenia ustawicznego pojawiła się w wyniku postępu technologicznego, który wymaga szybkiego dostosowania się do zmian zachodzących na rynku pracy. Na kształcenie ustawiczne składają się zarówno szkolne, jak i pozaszkolne formy aktywności. W opracowaniu GUS, dotyczącym kształcenia dorosłych, oraz badaniach prowadzonych przez portal rynek pracy.pl zostały przedstawione dane określające poziom uczestnictwa Polaków w formach kształcenia pozaszkolnego w latach 2006-2010 (zob. tab. 1).

Tabela 1. Liczba i struktura osób w wieku 15-64, uczestniczących w formach kształcenia pozaszkolnego w latach 2006-2010 – według grup wieku

Wiek	2006		2007		2008		2009		2010	
	liczba w tys.	%	liczba w tys.	%	liczba w tys.	%	liczba w tys.	%	liczba w tys.	%
15-24 lata	152	25	164	25	150	22	117	22	144	18
25-34 lata	178	30	214	32	227	34	179	33	284	35
35-44 lata	117	20	146	22	159	24	121	23	175	21
45 lat i więcej	153	25	144	21	131	20	118	22	216	26
Razem	600	100	668	100	667	100	535	100	819	100

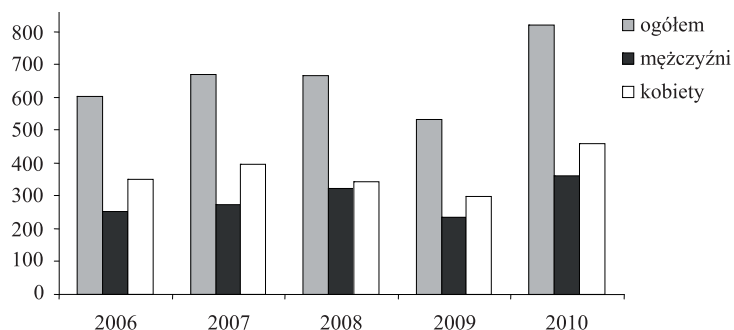
Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS zawartych w: *Kształcenie ustawiczne w Polsce*, www.rynekpracy.pl [dostęp: 1.07.2011].

Jak pokazują dane GUS, liczba osób biorących udział w szkoleniach wzrasta w kolejnych latach, z wyjątkiem 2009 r. Między 2006 r. a 2010 r. jest to przyrost na poziomie 36,5%. Na podstawie danych z tabeli wynika także, że najwięcej osób w wieku 25-34 lata bierze udział w różnych formach kształcenia. Ich odsetek wynosi od 30% w 2006 r. do 35% w 2010 r. wszystkich osób biorących udział w szkoleniach. Na podobnym poziomie – ok. 20% wszystkich szkolących się – jest odsetek osób w wieku 35-44 lata, natomiast odsetek osób starszych podnoszących swoje kwalifikacje waha się od 26% w 2006 r. poprzez 22% w latach 2007–2008, do 26% w 2010 r.

W każdym z badanych lat kobiety częściej brały udział w szkoleniach niż mężczyźni (zob. rys. 1).

W badanym okresie największy odsetek wśród uczestniczących w formach kształcenia pozaszkolnego stanowią osoby podejmujące doksztalcenie z własnej inicjatywy (48% w 2006 r. i 47% w 2010 r.) oraz zorganizowane przez zakład pracy (od 39% w 2006 r. do 44% w 2010 r. wszystkich objętych badaniem). Kursy za pośrednictwem urzędów pracy stanowiły znikomy procent (zob. tab. 2).

Jak pokazują dane w tabeli 3, głównym powodem brania udziału w szkoleniach jest doskonalenie kwalifikacji zawodowych. W tej grupie nastąpił w 2010 r. wzrost uczestników szkoleń o 42% – w porównaniu z 2006 r. Osoby doskonalące kwalifikacje zawodowe stanowią nieco ponad 60% wszystkich uczestników



Rysunek 1. Osoby w wieku 15-64 lata, uczestniczące w formach kształcenia pozaszkolnego w latach 2006-2010 według płci (w tys.)

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS zawartych w: *Kształcenie ustawiczne w Polsce*, www.rynekpracy.pl [dostęp: 1.07.2011].

Tabela 2. Osoby w wieku 15-64 lata uczestniczące w formach kształcenia pozaszkolnego według rodzaju kształcenia w latach 2006-2010 (w tys.)

Rodzaj kształcenia	2006	2007	2008	2009	2010
Kurs za pośrednictwem urzędu pracy	27	30	9	20	25
Samokształcenie kierowane	46	51	60	34	54
Dokształcanie zorganizowane przez zakład pracy	237	305	303	245	357
Kurs podjęty z własnej inicjatywy	291	283	295	234	383

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS zawartych w: *Kształcenie ustawiczne w Polsce*, www.rynekpracy.pl [dostęp: 1.07.2011].

Tabela 3. Osoby w wieku 15-64 lata uczestniczące w formach kształcenia pozaszkolnego według celu podjęcia szkolenia w latach 2006-2010 (w tys.)

Cel kształcenia	2006	2007	2008	2009	2010
Zdobycie kwalifikacji zawodowych	76	95	73	76	109
Doskonalenie kwalifikacji zawodowych	366	384	421	332	520
Zmiana kwalifikacji zawodowych	17	15	14	13	17
Rozwijanie własnych zainteresowań	142	174	159	113	172

Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS zawartych w: *Kształcenie ustawiczne w Polsce*, www.rynekpracy.pl [dostęp: 1.07.2011].

szkoleń. Kolejną przesłanką podejmowania szkoleń jest rozwijanie własnych zainteresowań. Ta grupa osób stanowi około 20% wszystkich biorących udział w szkoleniach. Osoby pragnące zdobyć kwalifikacje zawodowe to zaledwie ok. 10-12% badanych, ale w tej grupie zauważa się wysoką dynamikę na przełomie lat 2006-2010 – 143%. Poziom dynamiki jest podobny jak w przypadku osób doskonalących swoje kwalifikacje zawodowe, których też przybyło o ponad 40%.

5. Analiza przyczyn zmniejszenia kosztów pracy w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr

Podstawowym źródłem finansowania szkoleń pracowników są środki pracodawcy, stanowiące koszt pracy. W badanym okresie nastąpił rozwój możliwości finansowania i dofinansowania rozwoju pracowników z innych źródeł niż środki pracodawcy, co automatycznie nie będzie stanowić kosztów pracy.

Na przykład w Polsce pracodawcy mają możliwość występowania do starosty o dofinansowanie szkoleń na podstawie art. 69 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Zgodnie z tą ustawą, pracodawca, który posiada fundusz szkoleniowy, może otrzymać dofinansowanie na szkolenia w wysokości do 50% kosztów szkolenia, nie więcej jednak niż do wysokości przeciętnego wynagrodzenia, obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę, a w przypadku osób w wieku 45 lat i powyżej, w wysokości do 80%, nie więcej jednak niż do wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia, obowiązującego w dniu zawarcia umowy, na jedną osobę⁹. Ponadto jeżeli pracodawca (również pracodawca nieposiadający funduszu szkoleniowego) skieruje pracownika na szkolenie trwające co najmniej 22 dni robocze w wymiarze równym czasowi pracy skierowanego pracownika i udzieli mu na ten okres płatnego urlopu szkoleniowego, a na okres szkolenia tego pracownika zatrudni bezrobotnego, skierowanego przez powiatowy urząd pracy, starosta refunduje z Funduszu Pracy:

- koszty szkolenia pracownika, w wysokości do 80% przeciętnego wynagrodzenia, obowiązującego w dniu rozpoczęcia szkolenia, na jednego pracownika,
- wynagrodzenie osoby skierowanej przez powiatowy urząd pracy, wraz ze składkami na ubezpieczenia społeczne od tego wynagrodzenia, w wysokości nieprzekraczającej 40% przeciętnego wynagrodzenia, obowiązującego w dniu rozpoczęcia szkolenia, za każdego skierowanego.

⁹ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2008 r., nr 69, poz. 415 z późn. zm.

Ponadto część przedsiębiorstw skorzystała z dostępnych w Polsce rozwiązań antykrzysowych. Zgodnie z informacją o umowach zawartych przez starostów w sprawie wypłat świadczeń z Funduszu Pracy na podstawie ustawy o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego według stanu na 7 czerwca 2010 r. potwierdzono zawarcie 4 umów, o łącznej wartości 557 194,29 zł, obejmujących 491 osób, w tym¹⁰:

- z tytułu kosztów szkolenia dla pracowników: 555 565,60 zł,
- z tytułu kosztów studiów podyplomowych: 0 zł,
- z tytułu kosztów stypendiów (ze składkami na ubezpieczenie społeczne, należnymi od pracodawcy): 1 628,69 zł.

Spadek wydatków na kształcenie kadr w kosztach pracy wielu przedsiębiorstw może oznaczać skorzystanie z szerokiej oferty szkoleń z programów UE. Pracodawcy w Polsce mają możliwość skierowania swoich pracowników na szkolenia dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego, których oferta jest dość szeroka i atrakcyjna finansowo. Duże znaczenie mają środki UE: zarówno z programów 2004-2006, dotyczących Rozwoju Zasobów Ludzkich, jak i środki obecnie wykorzystywane. Do końca 2006 r. wsparciem w ramach SPO RZL objęto 72,3 tys. przedsiębiorstw. Ewaluacja działania „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki” wykazała, że prawie połowa firm korzystających ze wsparcia zauważyła poprawę w funkcjonowaniu w porównaniu z okresem sprzed 6 miesięcy¹¹. Obecnie realizowany jest PO Kapitał Ludzki, w ramach którego do końca 2010 r. tylko dla priorytetu IX – „Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionie” – podpisano 8,1 tys. umów na 3,8 mld zł¹².

Mimo spadku poziomu wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr w kosztach pracy w 2008 r., należy stwierdzić, że pracodawcy w Polsce doceniają znaczenie wiedzy dla ich rozwoju. Badania przeprowadzone wśród 70 przedsiębiorstw w okresie od marca do lipca 2009 r. przez Irenę Hejduk, Wiesława Grudzewskiego, Annę Sankowską i Monikę Wańtuchowicz, dotyczące głównych czynników budowania pozycji trwałego lidera rynkowego, dowiodły, że czternaście głównymi paradygmatami przewagi konkurencyjnej w danej firmie są: wiedza (64%), innowacje (54%), zaufanie (44%), tj. zaufanie otoczenia do firmy, zaufanie wewnątrz do firmy. Jednocześnie ciekawe jest, że w praktyce polskich przedsiębiorstw zarządzanie reputacją ma większe znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej niż zarządzanie wiedzą, choć w ocenie kadry menedżerskiej powinno być odwrotnie. Można więc sformułować wniosek, że dla

¹⁰ Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1402 [dostęp: 25.06.2010].

¹¹ *Program Operacyjny Kapitał ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, MRR, Warszawa 2007, s. 105.

¹² Europejski Fundusz Społeczny, www.efs.pl [dostęp: 20.06.2011].

polskich przedsiębiorstw wyzwaniem będzie umiejętność wcielenia w praktykę koncepcji zarządzania wiedzą¹³.

Ponadto coraz częściej w dobie gospodarki wiedzy pracodawcy poszukują osób posiadających interdyscyplinarne przygotowanie. Na podstawie przeprowadzonej analizy ofert pracy umieszczonych w prasie i na portalu pracuj.pl pod kątem wymagań stawianych pracownikom wynika, że główne wymagania, jakie wymieniały pracodawcy, to odpowiednie wykształcenie (92% wskazań) i doświadczenie na podobnym stanowisku (87%), znajomość języków obcych (27%)¹⁴. Oprócz kwalifikacji formalnych duże znaczenie przywiązuje się do kompetencji i cech osobistych, takich jak sumienność, rzetelność, punktualność, konsekwencja, otwartość, entuzjazm, odporność na stres, chęć do pracy, uczciwość, odpowiedzialność, motywacja, wysoka kultura, dobra organizacja, zaangażowanie, samodzielność. Dlatego nie tylko pracujący, ale także absolwenci szkół w celu podniesienia „swojej wartości” dla pracodawców powinni się doksztalać, szkolić, specjalizować, czyli ciągle inwestować w naukę.

6. Podsumowanie

W erze wiedzy bardzo ważne jest właściwe zarządzanie umiejętnościami pracowników, wymagające ciągłego dbania o rozwój wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych osób. W Polsce odnotowano spadek poziomu wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr, stanowiących koszty pracy. Jednocześnie, podobnie jak w innych krajach UE, nastąpił wzrost liczby uczestników szkoleń. Przyczyn tego stanu jest wiele, poczynając od chęci rozwoju kwalifikacji, poprzez rozwój zainteresowań, po konieczność związaną z działaniami antykryzysowymi firm.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorcy coraz bardziej doceniają znaczenie wiedzy w rozwoju pracowników i podejmują działania, aby zarządzać wiedzą w kierunku umocnienia pozycji rynkowej firmy. Ponad 90% przedsiębiorców inwestuje w rozwój swoich pracowników. Analiza przyczyn zmian w poziomie wydatków na szkolenia pokazuje, że istotną rolę odegrał fundusz szkoleniowy, jako rządowy instrument ułatwiający planowanie rozwoju i zarządzanie wiedzą. Dzięki niemu szczególnie większe przedsiębiorstwa podjęły się zarządzania kształceniem ustawicznym. Duże znaczenie mają środki UE,

¹³ I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2010, nr 1.

¹⁴ Badania 250 ofert pracy przeprowadzone w sierpniu 2011 r.

zarówno z programów Rozwoju Zasobów Ludzkich, jak i obecnie wykorzystywane, zwłaszcza w ramach Programu Operacyjnego – Kapitał Ludzki.

Większość środków wdrożonych w okresie kryzysu, takich jak programy skróconego czasu pracy/ tymczasowych zwolnień, w połączeniu z działaniami szkoleniowymi okazały się sukcesem dla uczestniczących w nich przedsiębiorstw. Jednak odsetek firm realizujących te programy jest ograniczony. Z tego powodu należy zwiększyć liczbę potencjalnie zainteresowanych podmiotów, szczególnie w grupie małych i średnich przedsiębiorstw. Jedną z uporczywych przeszkód jest to, że niektóre przedsiębiorstwa nie uważają szkoleń za dobrą, długoterminową inwestycję. Sektorowe inicjatywy dwustronne i trójstronne, podejmowane w celu gromadzenia funduszy na szkolenia, miały w tym zakresie pozytywny wpływ na poszczególne sektory, a także na całą gospodarkę. Brakuje ogólnej oceny skuteczności nowych środków w zakresie rozwoju umiejętności, zastosowania ich w pracy i dostosowania do potrzeb rynku. Jest to szczególnie istotne, biorąc pod uwagę, że niektóre szkolenia realizowane w ramach programów trwają bardzo krótko.

Literatura

- Bagińska A., *Wydatki na kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr w kosztach pracy polskich przedsiębiorców*, w: *Nowe wyzwania w zakresie ekonomii i polityki gospodarczej po kryzysie subprime*, red. J. Ostaszewski, SGH, Warszawa 2010.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey*, www.eurofound.europa.eu/surveys [dostęp: 3.07.2011].
- Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wyd. UB, Białystok 2011.
- Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Europejski Fundusz Społeczny, www.efs.pl [dostęp: 20.06.2011].
- Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2010, nr 1.
- Łosiewicz M., *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wyd. UG, Gdańsk 2009.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.gov.pl/index.php?gid=1402 [dostęp: 25.06.2010].
- Program Operacyjny Kapitał ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*, MRR, Warszawa 2007.
- Walczak M., *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „e-mentor” 2011, nr 1.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2008 r., nr 69, poz. 415 z późn. zm.