

Anna Bagińska

Ocena zarządzania wiedzą przez pryzmat wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 439-447

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA BAGIEŃSKA

Politechnika Białostocka

OCENA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ PRZEZ PRYZMAT WYDATKÓW NA KSZTAŁCENIE I DOSKONALENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

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

Z analizy struktury kosztów pracy GUS wynika, że poziom wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr jest zróżnicowany według rodzajów działalności i ulega zmianom. Analizę wydatków na kształcenie przeprowadzono na podstawie badań kosztów pracy przez GUS w Polsce za 2004 i 2008 rok (które przeprowadzane są co cztery lata). Celem opracowania jest próba poszukiwania determinant zmian w wydatkach na kształcenie i doskonalenie kadr w kosztach pracy.

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

1. Pojęcie wiedzy zarządzania wiedzą

Wiedza jest pojęciem bardzo szerokim i podlega podziałom na wiele kategorii. Jednym z istotnych podziałów jest rozróżnienie przez I. Nonakę i H. 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.² 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 i przekonań. Z porównania obu rodzajów wiedzy wynika, że wiedza ukryta jest czymś indywidualnym i trudnym 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 do realizacji celów organizacji i do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. 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, jak również 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 pracowników³.

Awans wiedzy jako czynnika konkurencyjności rodzi większe zapotrzebowanie na pracowników o rozległej i ciągle wzbogacanej wiedzy i doskonalonych umiejętnościach⁴. Pracownicy powinni powiększać swoje kwalifikacje w drodze szkoleń i kursów. 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 rozwój pracownika.

2. Analiza wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników w strukturze kosztów pracy w przekroju rodzaju działalności gospodarczej

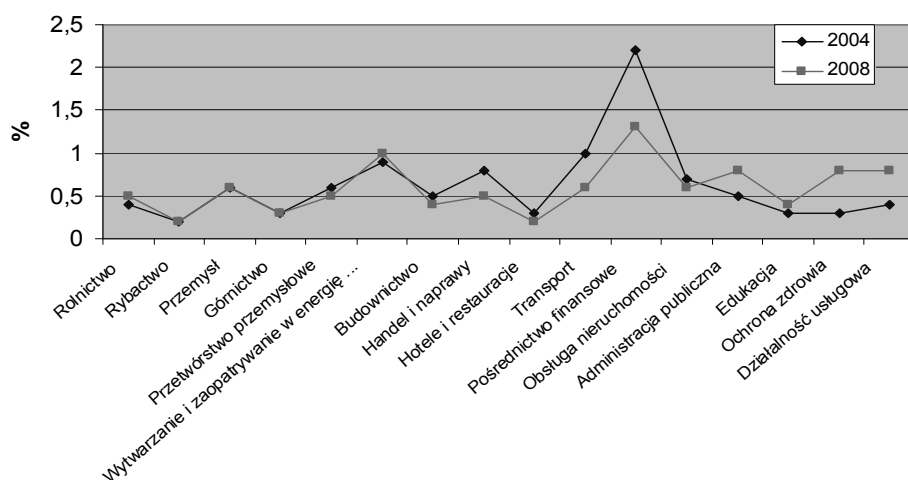
Wydatki na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników w strukturze kosztów pracy stanowiły w 2004 roku 0,7% kosztów pracy. Oznacza to, że prze-

² M. Łosiewicz: *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 18.

³ M. Walczak: *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, nr 1(38).

⁴ S. Borkowska: *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 44.

ciętnie na kształcenie i doskonalenie zawodowe 1 pracownika przeznaczano 21,78 zł miesięcznie⁵. Udział wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników jest zróżnicowany w przekroju rodzaju działalności gospodarczej. W 2004 roku najwięcej pracodawcy wydawali na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników w pośrednictwie finansowym – 2,2% ogółu kosztów pracy, transporcie i gospodarce magazynowej – 1%, wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz i wodę – 0,9%. Najmniej natomiast w rybołówstwie – 0,2%, ochronie zdrowia – 0,3%, edukacji – 0,3%, hotelach i restauracjach – 0,3% ogółu przeciętnych kosztów pracy danego rodzaju działalności gospodarczej.



Rys. 1. Wydatki na kształcenie, doskonalenie zawodowe i przekwalifikowanie kadr w strukturze kosztów pracy w 2004 i 2008 r.

Źródło: *Rocznik Statystyczny Pracy 2006...*, op. cit., s. 386–389; Basta M., Nowicki J.: *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009, s. 96–128.

W 2008 roku nastąpiły zmiany w wysokości udziału procentowego wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe. Jednak udział tych kosztów w kosztach pracy nieco zmalał. Średnie wydatki na kształcenie, doskonalenie zawodowe i przekwalifikowanie kadr wyniosły w 2008 roku 0,6% kosztów pracy ogółem. Ich udział spadł więc o 0,1%. Kwotowo są to nakłady około 23,92 zł miesięcznie na 1 pracownika. Mamy więc do czynienia z niewielkim wzrostem nominalnym z 21,78 zł na 23,92 zł i jednoczesnym spadkiem udziału tych wydatków w struktu-

⁵ *Rocznik Statystyczny Pracy 2006*, GUS, Warszawa 2006, s. 388.

rze kosztów pracy. Wynika stąd, że inne składniki kosztów pracy rosną w większym stopniu niż wydatki na kształcenie i doskonalenie kadr.

Największy wzrost miał miejsce w jednostkach prowadzących działalność w zakresie ochrony zdrowia (z 0,3% na 0,9%), działalności usługowej (z 0,4% na 0,5%) i administracji publicznej (z 0,5% na 0,8%). W pozostałych rodzajach działalności udział wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr zmalał lub pozostał bez zmian.

Tabela 1

Porównanie wysokości nakładów ogółem na kształcenie i doskonalenie zawodowe między 2008 a 2004 rokiem (zł)

Rodzaj działalności, w którym zanotowano wzrost	Zmiana kwotowa w wydatkach na kształcenie i doskonalenie (2008–2004)
Ochrona zdrowia	22,2
Działalność usługowa	20,9
Administracja publiczna	19,0
Rolnictwo	9,8
Edukacja	6,3
Przemysł	4,9
Obsługa nieruchomości	4,6
Budownictwo	1,8
Rybnictwo	1,2
Rodzaj działalności, w którym zanotowano spadek	
Pośrednictwo finansowe	-32,9
Transport	-13,5
Handel i naprawy	-5,0
Hotele i restauracje	-1,3

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *Rocznika Statystycznego Pracy 2006...*, *op. cit.*, s. 368, 386–389; Basta M., Nowicki J.: *Koszty pracy...*, *op. cit.*, s. 77, 96–128.

Porównując udział wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe w 2008 r. według rodzaju działalności zauważa się, że nadal najczęściej inwestują w rozwój pracowników firmy prowadzące pośrednictwo finansowe – 1,3% ogółu kosztów pracy. Okazuje się jednak, że udział tych wydatków w strukturze kosztów pracy zmniejszył się w porównaniu z 2004 r. o 0,9 punktu procentowego. Po przemnożeniu wysokości miesięcznego kosztu pracy w danym rodzaju działalności przez procentowy udział wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr w strukturze kosztów pracy wyrażono kwotowo zmiany w wydatkach na kształcenie i doskonalenie zawodowe. Okazuje się, że w 2008 r. w pośrednictwie finansowym wydatki na do-

skonalenie kadr spadły w porównaniu z 2004 r. o 32,92 zł miesięcznie, ze 116,22 zł na 83,30 zł na 1 pracownika.

W tabeli 1 dokonano zestawienia rodzajów działalności, w których zanotowano największy wzrost i spadek wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr.

Największy wzrost kwotowy w poziomie wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe w 2008 roku w porównaniu z 2004 miał miejsce w ochronie zdrowia, działalności usługowej i administracji publicznej. Największy spadek wydatków na kształcenie pracowników w kosztach pracy odnotowano w pośrednictwie finansowym, transporcie, handlu, hotelach i restauracjach⁶.

3. Ocena przyczyn zmian w poziomie wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr stanowiących koszty pracy

W pierwszej kolejności zostanie podjęta próba wyjaśnienia, dlaczego w ochronie zdrowia, działalności usługowej i administracji publicznej miał miejsce największy wzrost wydatków na kształcenie i doskonalenie zawodowe, stanowiących koszty pracy. Nie ulega wątpliwości, że są to rodzaje działalności wymagające ciągłego pogłębiania wiedzy i kompetencji pracowników. Rosnące wydatki na szkolenia pracowników ujmowane w kosztach pracy świadczą o ich finansowaniu przez pracodawcę.

Przyczyną wzrostu wydatków może być wykorzystanie funduszu szkoleniowego tworzonego z inicjatywy pracodawcy, który pozwala na lepsze zarządzanie wiedzą i jej rozwojem, a ponadto jest korzystny ze względów podatkowych, ponieważ stanowi koszt uzyskania przychodu. Ramy prawne tej instytucji stanowią przepisy ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁷. Zgodnie z ustawą środki zgromadzone w ramach tego funduszu powinny zostać przeznaczone na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców. Dochodami funduszu szkoleniowego są wpłaty pracodawców, w wysokości nie niższej niż 0,25% funduszu płac, oraz inne wpływy.

Ponadto ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców⁸ wprowadziła możliwość zaliczania

⁶ Szerzej: A. Bagińska.: *Wydatki na kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr w kosztach pracy polskich przedsiębiorców*, w: J. Ostaszewski (red.): *Nowe wyzwania w zakresie ekonomii i polityki gospodarczej po kryzysie subprime*, SGH, Warszawa 2010, s. 11–22.

⁷ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU nr 69, poz. 415, z późn. zm.

⁸ Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, DzU nr 125, poz. 1035, z późn. zm.

do kosztów uzyskania przychodów wpłat na fundusz szkoleniowy i to już w momencie ich wpłaty⁹.

Z badań w ramach projektu *Analiza efektywności funduszu szkoleniowego – instrumentu ustawowego wspierającego kształcenie ustawiczne*, realizowanego przez IPiSS w 2006 r., wynika, że zakładowy fundusz szkoleniowy posiadały przede wszystkim podmioty prowadzące działalność z zakresu przetwórstwa przemysłowego, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, administracji publicznej i obrony narodowej oraz edukacji¹⁰. Te informacje mogą sugerować, że właśnie utworzenie funduszu szkoleniowego spowodowało największy wzrost wydatków na kształcenie zawodowe w jednostkach prowadzących działalność w zakresie ochrony zdrowia, działalności usługowej i administracji publicznej. W pośrednictwie finansowym, transporcie, handlu, hotelach i restauracjach zanotowano spadek wydatków na kształcenie pracowników w kosztach pracy. Nie można jednak zakładać, że spadek wydatków na kształcenie i doskonalenie w kosztach pracy świadczy o zmniejszeniu liczby szkoleń. Zmniejszenie ich poziomu w kosztach pracy może na pewno oznaczać zmniejszenie ich finansowania przez pracodawcę, ale nie musi oznaczać zmniejszenia rozwoju pracowników. Badania przeprowadzone przez M. Łosiewicz w 2007 roku w grupie 500 firm sektora MŚP z woj. pomorskiego pokazują, że na pytanie, jakie czynniki wpływają na powstanie wiedzy przedsiębiorstwa, 100% badanych firm pośrednictwa finansowego odpowiada, że posiadany kapitał ludzki. Podobnego zdania jest 100% badanych średnich firm zajmujących się hotelarstwem oraz 60% średnich firm zajmujących się transportem.

W badanym okresie zwiększyły się możliwości finansowania rozwoju pracowników z innych źródeł niż środki pracodawcy. Na przykład skorzystanie przez pracowników ze szkoleń finansowanych ze środków unijnych nie znajdzie ujęcia w kosztach pracy. Badania przeprowadzone przez M. Łosiewicz potwierdzają, że największą orientację w temacie uzyskania pomocy na rozwój kapitału ludzkiego i wiedzy w regionie mają firmy produkcyjne, budowlane, transportowe oraz zajmujące się pośrednictwem finansowym. Z tych samych badań wynika, że 93,6% firm mikro, 91,9% małych firm i 90% średnich inwestuje w swoich pracowników poprzez finansowanie ich szkoleń. Czyli spadek wydatków na kształcenie kadr w kosztach pracy wielu przedsiębiorstw może oznaczać skorzystanie z szerokiej oferty szkoleń z programów UE.

Duże znaczenie mają środki UE zarówno z programów 2004–2006 dotyczące 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

⁹ www.nettax.pl

¹⁰ E. Kryńska (kierownik projektu): *Analiza efektywności funduszu szkoleniowego – instrumentu ustawowego wspierającego kształcenie ustawiczne*, s. 3. www.mpips.gov.pl

połowa firm korzystających ze wsparcia zauważyła poprawę w funkcjonowaniu w porównaniu z okresem sprzed 6 miesięcy¹¹.

Obecnie realizowany jest PO Kapitał Ludzki – w którym do końca 2010 r. w ramach tylko 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 roku przez I.K. Hejduk, W.M. Grudzewskiego, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz, dotyczące głównych czynników budowania pozycji trwałego lidera rynkowego, dowiodły, że czterema głównymi paradygmatami przewagi konkurencyjnej w danej firmie są: wiedza (64%), innowacje (54%), zaufanie (44%) (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 polskich przedsiębiorstw wyzwaniem będzie umiejętność wcielenia w praktykę koncepcji zarządzania wiedzą¹³.

Podsumowanie

W badanym okresie odnotowano zmiany w poziomie wydatków na kształcenie i doskonalenie kadr. Nadal najwięcej inwestują w rozwój pracowników pracodawcy prowadzący działalność w pośrednictwie finansowym, ale w porównaniu z 2004 rokiem przeznaczają na szkolenie pracowników mniej środków. Rosnące wydatki na szkolenie i doskonalenie zanotowano w ochronie zdrowia, administracji publicznej i działalności usługowej. Na podstawie przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorcy coraz bardziej doceniają znaczenie wiedzy i pracowników w ich rozwoju i podejmują działania, aby zarządzać wiedzą w kierunku umocnienia pozycji rynkowej. 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 znacze-

¹¹ Program Operacyjny Kapitał ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 105.

¹² www.efs.pl

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(33).

nie mają środki UE zarówno z programów Rozwoju Zasobów Ludzkich, jak i środki obecnie wykorzystywane, zwłaszcza Program Operacyjny Kapitał Ludzki.

Literatura

1. Bagieńska A.: *Wydatki na kształcenie i doskonalenie zawodowe kadr w kosztach pracy polskich przedsiębiorców*, w: J. Ostaszewski (red.): *Nowe wyzwania w zakresie ekonomii i polityki gospodarczej po kryzysie subprime*, SGH, Warszawa 2010.
2. Borkowska S.: *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
3. Edersheim E.H.: *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
4. 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(33).
5. Lewicka D.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
6. Łosiewicz M.: *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
7. Program Operacyjny Kapitał ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
8. *Rocznik Statystyczny Pracy 2006*, GUS, Warszawa 2006.
9. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, DzU nr 125, poz. 1035, z późn. zm.
10. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU nr 69, poz. 415, z późn. zm.
11. Walczak M.: *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, „E-mentor” 2011, nr 1(38).
12. www.efs.pl
13. www.mpips.gov.pl
14. www.nettax.pl

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND EXPENDITURES ON IMPROVEMENT,
TRAINING AND RETRAINING OF PERSONNEL**

Summary

The development of a knowledge-based economy requires appropriate human resources. Successful management of human resources requires more than merely financial incentives. What is needed is motivation by means of courses, training and other educational forms which will increase the competencies and skills of the employees. The following analysis shows a significant diversity of expenditures on improvement, training and retraining of personnel in the structure of the average monthly wages and salaries by type of activity.

Translated by Anna Bagińska