

# Szepelska, Alina

---

## Inwestycje w kapitał ludzki jako czynnik rozwoju firm w regionie podlaskim

---

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 26, 143-154

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## INWESTYCJE W KAPITAŁ LUDZKI JAKO CZYNNIK ROZWOJU FIRM W REGIONIE PODLASKIM

### THE INVESTMENT IN HUMAN RESOURCES AS A FACTOR OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT IN PODLASKIE VOIVODESHIP AREA

Obecnie przewagę konkurencyjną zdobywa się już nie na tradycyjnej drodze dostępu do surowców czy nawet nowych technologii, ale przede wszystkim na drodze strategii rozwoju kapitału ludzkiego. A. Smith twierdził, że edukacja i uczenie się powinny być określane jako inwestycje w ludzi, zauważając, że produktywność pracowników posiadających umiejętności jest wyższa niż pracowników bez takich umiejętności. Dopiero jednak A. Marshall powiedział, że najbardziej wartościowym ze wszystkich kapitałów jest ten zainwestowany w istoty ludzkie<sup>1</sup>.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku do biznesu zaczęły przenikać koncepcje propagujące rolę wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej. P. Drucker głosił, że wiedza nie jest jeszcze jednym uzupełniającym czynnikiem produkcji, tj. takim jak praca, kapitał czy ziemia – jest ona jedynym ważnym czynnikiem<sup>2</sup>. Inwestowanie w człowieka powinno być tak samo ważne dla pracodawców jak inwestowanie w badania czy rozwój, ponieważ ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia firmie realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność. Kapitał ludzki cechują specyficzne umiejętności przypisane do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji. Zdobywanie tych umiejętności następuje często w wyniku specyficznych procesów uczenia się charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa. Pozyskanie ich na otwartym rynku pracy jest zazwyczaj niemożliwe. Unikatowe umiejętności z natury rzeczy są trudne do powielenia, dzięki czemu stanowią dla organizacji potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Dlatego warto inwestować w ich wewnętrzny rozwój, gdyż poleganie w tej kwestii na zewnętrznym rynku pracy może być ryzykowne<sup>4</sup>.

---

\* dr, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

<sup>1</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 118.

<sup>2</sup> J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 65.

<sup>3</sup> M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 40.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 41.

Wiedza i umiejętności pracowników zapewniają rozwój całej organizacji. Analiza potrzeb pracowników w kwestii rozwoju zawodowego pozwala na dostosowanie cyklu szkoleń do indywidualizowanych potrzeb, a tym samym zapewnia lepsze efekty wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce. Dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników tworzących kapitał ludzki to obecnie dla wielu funkcjonujących przedsiębiorstw cel strategiczny. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, musi inwestować w rozwój tego cennego kapitału.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zależności pomiędzy inwestycjami w kapitał ludzki a rozwojem przedsiębiorstw. Zrealizowaniu celu służą oparte na literaturze przedmiotu analizy teoretyczne oraz porównawcze danych z regionu podlaskiego.

### **Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju firm**

Pojęcie kapitału ludzkiego pochodzi od angielskiego *human capital* i oznacza wartość kwalifikacji ludzkich. Przegląd interpretacji pojęcia kapitału ludzkiego wskazuje na wielość propozycji w tym zakresie. W ekonomii często podaje się definicje kapitału ludzkiego jako zestawu cech demograficznych zbiorowości (struktura wieku, stan zdrowia) i umiejętności poszczególnych ludzi. Podkreśla się też ich rolę, wraz z wiedzą, umiejętnościami i zdrowiem, w tworzeniu tego kapitału. Jego podstawą są genetyczne cechy określonej populacji, ale można go powiększyć drogą inwestycji, zwanych inwestycjami w człowieka<sup>5</sup>. W niektórych definicjach kapitałem ludzkim nazywa się pracowników, w tym zarząd przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Zgodnie natomiast z badaniami przeprowadzonymi przez szwedzki zakład ubezpieczeń Skandia kapitał ludzki to<sup>7</sup> połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera on również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Stanisław R. Domański definiuje zaś kapitał ludzki jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w danym narodzie. Kapitał ludzki jest tworzony z nakładu czasu inwestujących w siebie, nakładu pieniądza oraz nakładu specjalistycznych sektorów: edukacyjnego, ochrony zdrowia, badań naukowych, których jakość zależy od nakładów kierowanych na te sektory<sup>8</sup>. Poglądy Stanisława R. Domańskiego zgodne są z teorią Gary'ego Beckera, według którego każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, tym większe, im większe nakłady zostały poniesione na jego wykształcenie. Im wyższe wykształcenie, tym większe umiejętności zawodowe<sup>9</sup>. Na podkreślenie zasługuje też zdefiniowanie kapi-

---

<sup>5</sup> M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, w: M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltex, Warszawa 2004, s. 35.

<sup>6</sup> A. Jaki, *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa*, w: R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Krynica 2000, AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 78.

<sup>7</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>8</sup> S.R. Domański, *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7–8, s. 32.

<sup>9</sup> W. Jarecki, *Koncepcja kapitału ludzkiego*, w: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki*, PTE, Szczecin 2003, s. 32.

tału ludzkiego przez Radę Strategii Społeczno-Gospodarczej (RSSG), która proponuje dwa jego ujęcia: wąskie i szerokie. Wąska interpretacja oznacza rezultat inwestycji w oświatę i kształcenie dostępne w gospodarce zasobu pracy społecznej, ucieleśnionej w jego cechach jakościowych. Jakość kapitału ludzkiego w znacznej mierze jest pochodną wykształcenia społeczeństwa danego państwa. Im wyższa jakość kapitału ludzkiego danego kraju, tym bogatszy staje się wybór idei i koncepcji zwiększających jego innowacyjność, a przez to wyższa staje się także konkurencyjność kraju.

Właściwy rozwój kapitału ludzkiego w danej społeczności wymaga spełnienia kilku warunków. Przesłanką niezbędną jest zapewnienie członkom tej grupy kształcenia wysokiej jakości, dzięki któremu będą zdobywać oni wiedzę odpowiadającą wymaganiom obecnego rynku pracy<sup>10</sup>.

### Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego

Trudno nie zgodzić się z M.G. Woźniakiem, że „skoro o potencjale pracy każdej gospodarki (...), zwłaszcza zaś jego jakości, decyduje skala inwestycji w człowieka, zatem kapitał ludzki staje się do pewnego stopnia funkcją PKB *per capita*”<sup>11</sup>. Inwestycje w kapitał ludzki przedsiębiorstw ograniczone są jednak między innymi wysokimi kosztami pracy w Polsce, które są kosztem przedsiębiorstwa i stanowią nakłady na pracę. Zgodnie z terminologią Głównego Urzędu Statystycznego, koszty pracy to koszty ponoszone przez pracodawcę na rzecz pozyskania, wykorzystania, utrzymania i doskonalenia zasobów pracy. Pracodawcy mają ograniczony wpływ na kształtowanie kosztów w związku z tym, że znaczna część kosztów pracy jest obowiązkowa. Mogą jednak wpływać na ich poziom w zakresie realizowanej polityki personalnej przez kształtowanie poziomu płac i innych kosztów związanych z doskonaleniem zawodowym pracowników.

Koszty pracy w Polsce w 2009 r. wyniosły przeciętnie 4232,68 zł miesięcznie. W porównaniu z 2008 r. nastąpił ich wzrost o 6,17%. Koszty pracy wyższe były w sektorze publicznym niż prywatnym średnio o 13%. Zróżnicowanie kosztów pracy między sektorami wynika ze zróżnicowania poziomu wynagrodzeń, stanowiących podstawę ich naliczania. Najwyższe koszty pracy w przeliczeniu na 1 zatrudnionego, 1 godzinę przepracowaną i 1 godzinę opłaconą wystąpiły w analizowanym okresie w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i pomorskim, a najniższe w podkarpackim, łódzkim i świętokrzyskim. W stosunku do kosztów pracy na 1 zatrudnionego w gospodarce narodowej koszty pracy w województwie mazowieckim były wyższe o 30%, a w województwie podkarpackim niższe o 20%. Koszty pracy w województwie podlaskim kształtowały się na poziomie średnim<sup>12</sup>. Elementem kosztów pracy są również wydatki na doskonalenie i kształcenie. Wydatki te w ogólnych kosztach pracy stanowiły w 2009 r. średnio jedynie 0,6%, w tym zarówno w sektorze prywatnym, jak i w sektorze publicznym. Wysokość wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwa-

<sup>10</sup> *Diagnoza kapitału ludzkiego miasta stołecznego Warszawa*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2008,

[http://strategia.um.warszawa.pl/pdf/Raport\\_Kapital\\_Ludzki.pdf](http://strategia.um.warszawa.pl/pdf/Raport_Kapital_Ludzki.pdf), 07.06.2011 r.

<sup>11</sup> M.G. Woźniak, *Kapitał ludzki i intelektualny w strategii pro wzrostowej ograniczającej nierówności społeczne*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Rola kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005, t. 6, s. 175–176.

<sup>12</sup> *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009.

lifikowanie kadr w kosztach pracy ogółem jest zróżnicowana w zależności od rodzaju działalności gospodarczej.

Po dwóch latach spadku przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w 2011 r. wyniosło 98,6 tys. osób, tj. o 1,8% więcej niż w 2010 roku. W skali kraju odnotowano również wzrost zatrudnienia w stosunku do roku poprzedniego o 3,4%<sup>13</sup>. W 2011 r. w strukturze zatrudnienia w regionie dominował sektor prywatny. Jego udział wyniósł 90,7% i zwiększył się w porównaniu z rokiem poprzednim o 0,7 pkt proc. W jednostkach sektora prywatnego przeciętne zatrudnienie ukształtowało się na poziomie 89,5 tys. osób, co oznacza wzrost o 2,6% w stosunku do zanotowanego rok wcześniej, natomiast przedsiębiorstwa sektora publicznego w omawianym okresie zatrudniały 9,1 tys. osób, czyli mniej niż w 2010 r. o 5,2%. Współczynnik aktywności zawodowej w IV kwartale 2011 r. ukształtował się na poziomie 56,1% (Polska 56,3%). W analizowanym okresie w województwie podlaskim wyższą wartość wskaźnika aktywności zawodowej zanotowano wśród mężczyzn niż wśród kobiet (63,6% wobec 49,2%). Zbiorowość pracujących w IV kwartale 2011 r. liczyła 486 tys., tj. o 1,8% mniej w stosunku do zanotowanej rok wcześniej. W skali roku zmniejszyła się zarówno liczba pracujących kobiet, jak i mężczyzn<sup>14</sup>. Biorąc pod uwagę wiek pracujących, ocenia się, że w IV kwartale 2011 r. najmniejszy udział w omawianej zbiorowości miały osoby ze skrajnych grup wiekowych, tzn. 15–24 lata (7,4%) oraz 55 lat i więcej (13,0%). Udziały pozostałych grup wyodrębnionych ze względu na wiek były zbliżone i mieściły się w granicach 25,3%–27,6%. Wskaźnik zatrudnienia w województwie podlaskim wyniósł 50,4% i był o 0,4 pkt proc. niższy od średniego w kraju. W odniesieniu do analogicznego kwartału 2010 r. zwiększył się on o 0,8 pkt proc. (w skali kraju wzrósł o 0,2 pkt proc.), przy czym obserwowany w tym czasie wzrost dotyczył zarówno mężczyzn, jak i kobiet.

Analizowana sytuacja oznacza, że w ślad za zwiększeniem zasobów pracy nie rośnie liczba miejsc pracy, co ma niewątpliwie związek ze stanem bezrobocia<sup>15</sup>. W IV kwartale 2011 r. liczba bezrobotnych w województwie podlaskim wyniosła 55 tys. osób i w odniesieniu do analogicznego okresu roku poprzedniego wzrosła o 12,2%. W IV kwartale 2011 r. liczebności bezrobotnych kobiet i mężczyzn osiągnęły zbliżone poziomy. Niekorzystną cechą jest utrzymywanie się zróżnicowania terytorialnego poziomu bezrobocia.

Województwo podlaskie należy do regionów słabiej rozwiniętych gospodarczo i przemysłowo (wytwarza 2,3% polskiego PKB). Stosunkowo małe zasoby finansowe i majątkowe społeczeństwa w województwie podlaskim mogą utrudniać dostęp do alternatywnych źródeł finansowania (kredytów), co z kolei może przekładać się na rezygnację z inwestycji w edukację i rozwój. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw ukształtowało się w województwie podlaskim na poziomie 2884,68 zł, w podregionie łomżyńskim – 2689,24 zł w stosunku do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w kraju na poziomie 3315,38 zł<sup>16</sup>. Sytuacja ta ma niewątpliwie wpływ na przeciętny poziom wydatków, w tym wydatków na

<sup>13</sup> *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podlaskiego 2012*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2011, s. 2–3.

<sup>14</sup> *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie podlaskim w IV kwartale 2011 r.*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2011, s. 2–3.

<sup>15</sup> *Podlaski regionalny plan działań na rzecz zatrudnienia na 2011 rok*, Białystok 2010, s. 7.

<sup>16</sup> *Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej na lata 2010–2018*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku, Białystok 2010, s. 25–26.

edukację. Jak pokazuje tabela 1, przeciętne wydatki na 1 osobę na edukację w 2007 r. w województwie podlaskim uplasowały się na przedostatnim miejscu, w 2008 r. podobnie jak w 2009 r. na miejscu ostatnim.

**Tabela 1. Przeciętne miesięczne wydatki na 1 osobę w gospodarstwach domowych w latach 2007–2009 oraz ich struktura.**

Wyszczególnienie	2007 (w zł)	2008 (w zł)	2009 (w zł)
<b>Ogółem</b>	<b>737,46</b>	<b>802,83</b>	<b>991,44</b>
W tym towary i usługi konsumpcyjne	698,99	769,45	945,80
Zdrowie	35,26	38,76	47,42
Transport	68,89	78,71	94,78
Łączność	37,72	38,51	43,43
Rekreacja i kultura	46,95	55,71	79,80
<b>Edukacja</b>	<b>11,86</b>	<b>8,85</b>	<b>12,75</b>
Restauracje i hotele	10,80	11,23	22,93
Inne towary i usługi	39,20	42,82	51,63

Źródło: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

Wykształcenie oraz kwalifikacje mają decydujący wpływ na poziom wynagrodzeń. Według danych Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń, najwyższe płace w 2009 r. otrzymywały osoby z tytułem magistra i inżyniera, od 2750 zł do 6500 zł. Najmniej zarabiającą grupą były osoby z wykształceniem podstawowym lub zawodowym<sup>17</sup>.

Rozkład mieszkańców województwa podlaskiego w wieku 15–64 lata ze względu na wykształcenie w latach 2000–2009 wskazuje, że w tym okresie największą grupę stanowiły osoby o wykształceniu gimnazjalnym, podstawowym i niższym, następnie mieszkańcy legitymujący się wykształceniem policealnym, natomiast najmniejszy odsetek stanowiły osoby z wykształceniem wyższym i ogólnokształcącym. Wyraźnie zarysowuje się jednak trend zmierzający do zmiany tak usystematyzowanej struktury. W roku 2010 spadł odsetek osób z najniższym poziomem wykształcenia na rzecz osób o wykształceniu policealnym i średnim zawodowym, co spowodowało, że wykształcenie to zaczęło dominować w strukturze. Coraz więcej mieszkańców województwa kończy szkoły wyższe (na przestrzeni lat 2000–2009 liczba osób z wykształceniem wyższym wzrosła o ponad 7%), spada natomiast liczba osób decydujących się na zakończenie edukacji na poziomie gimnazjalnym, podstawowym lub niższym (liczba ta spadła w badanym okresie o ponad 8%)<sup>18</sup>.

Warunkiem budowania kapitału ludzkiego wysokiej jakości jest obecność instytucji naukowych i ośrodków badawczych w otoczeniu firmy, które przyczyniają się do odkrywania nowej wiedzy oraz innowacyjnego zastosowania wiedzy. Wskaźnik liczby nauczycieli na jedną uczelnię wyniósł w 2007 r. 227 osób. System szkolnictwa wyższego w Polsce w ciągu ostatnich lat jest względnie stały pod względem liczby

<sup>17</sup> *Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń według zawodów w październiku 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009.

<sup>18</sup> Raport z badania ewaluacyjnego pn. *Identyfikacja potrzeb w obszarze kształcenia ustawicznego osób dorosłych w formach szkolnych i pozaszkolnych w województwie podlaskim*, Collect Consulting S.A., Katowice, lipiec 2011.

uczelni, liczby nauczycieli akademickich i jakości kadry. W województwie podlaskim w tym czasie funkcjonowało 19 uczelni (4,3% uczelni w Polsce). Poziom wykształcenia mieszkańców województwa podlaskiego odbiega w niewielkim stopniu od średniej krajowej. Natomiast w związku z zachodzącymi przemianami w gospodarce, wyzwaniem rynku pracy i aspiracjami ludzi młodych rośnie liczba studentów i absolwentów uczelni wyższych<sup>19</sup>. Jak obrazuje tabela 2, w roku akademickim 2007/2008 i 2008/2009 funkcjonowało 19 szkół wyższych, studiowało zaś odpowiednio: 53 447 studentów (w 2007/2008) oraz 53 678 (w 2008/2009).

**Tabela 2. Szkoły wyższe w województwie podlaskim**

Lata	Szkoły	Studenci 2009	Absolwenci 2009
2005/2006	19	53 306	10 693
2007/2008	19	53 447	13 896
2008/2009	18	53 678	12 014

*Źródło: Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej na lata 2010–2018, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku, Białystok 2010.*

Obecnie funkcjonuje 18 uczelni wyższych. Pod względem liczby nauczycieli akademickich przypadających na jedną szkołę wyższą województwo podlaskie zajmuje przedostatnie, piętnaste miejsce, w rankingu województw (160 osób na jedną szkołę), co wskazuje, że na terenie województwa funkcjonuje stosunkowo dużo szkół wyższych<sup>20</sup>, które zatrudniają niewielu nauczycieli akademickich. Natomiast pod względem liczby nauczycieli akademickich przypadających na 1000 studentów województwo podlaskie zajmuje trzecie miejsce w Polsce, po województwie lubelskim i małopolskim. Wskaźnik – akademickie zasoby kadrowe dla województwa podlaskiego – kształtuje się na poziomie 57,62 i jest wyższy od średniej dla całej Polski – 51,73. Najniższa wartość wskaźnika (w województwie świętokrzyskim) wynosi 36,61<sup>21</sup>. Akademickie zasoby kadrowe stanowią ważny czynnik rozwoju prac badawczo-rozwojowych. Wśród ogółu zatrudnionych w działalności badawczej i rozwojowej w Polsce w 2007 r. wynoszącego 75 309 osób, 56,6% stanowili pracownicy zatrudnieni w szkołach wyższych. Pozostała grupa osób zatrudniona była w jednostkach naukowych i badawczo-rozwojowych<sup>22</sup>.

Poziom kwalifikacji oraz wykształcenia kadr wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw. Między poziomem kwalifikacji pracowników a poziomem konkurencyjności przedsiębiorstwa istnieje zależność wprost proporcjonalna, co oznacza, że wzrost poziomu kwalifikacji pracowników powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. Natomiast spadek poziomu kwalifikacji wpływa na obniżenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>23</sup>. Tymczasem Polskę cechuje jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym oraz brak u za-

<sup>19</sup> *Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej na lata 2010-2018*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku, Białystok 2010, s. 56–61.

<sup>20</sup> J. Nazarko, Z. Kędzior (red.), *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim. Wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, Politechnika Białostocka, Białystok 2010, s. 76.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

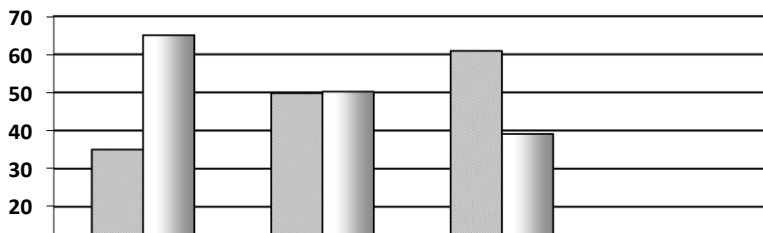
<sup>22</sup> *Rocznik statystyczny województw 2008*, GUS, Warszawa 2008.

<sup>23</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 213.

rzządzających świadomości odnośnie do roli kształcenia permanentnego pracowników. Organizacja Współpracy Ekonomicznej i Rozwoju (OECD) w przeprowadzonych przez siebie badaniach porównawczych w 17 krajach „Uczenie się dorosłych – przegląd tematyczny” (ang. *TRAL*) pokazała, iż „(...) Polska, na tle pozostałych krajów biorących udział w badaniu, ma jeden z najniższych wskaźników uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym, na poziomie porównywalnym z Meksykiem, Portugalią i Węgrami, tj. poniżej 2% według nowego, skorygowanego wskaźnika przyjętego w badaniach porównawczych w metodologii OECD<sup>24</sup>. Również badania prowadzone przez Eurostat ukazują, że uczestnictwo Polaków w różnych formach kształcenia ustawicznego jest stosunkowo niskie. U. Jeruszka, analizując te dane, podkreśla, że w 2006 r. udział osób w wieku 25–64 lata w kształceniu ustawicznym wynosił w Polsce 4,7%, a w tym samym czasie w UE – 10%. Zdaniem autorki edukacja Polaków kończy się wraz z zakończeniem edukacji szkolnej czy akademickiej<sup>25</sup>.

Jak pokazuje rysunek 1 (na podstawie badania przeprowadzonego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP<sup>26</sup>), 56% pracowników sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie podnosi w żaden sposób kwalifikacji; dotyczy to 65% w mikrofirmach (1–9 pracowników) oraz 50,2% w małych firmach (10–49 pracowników). 91,5% przedsiębiorców w sektorze MŚP odpowiedziało, że ich pracownikom nie jest potrzebne żadne szkolenie, bo świetnie sobie radzą w pracy. Doksztalcanie pracowników w opinii części zarządzających nie przekłada się bezpośrednio na efektywność produkcji. Menedżerowie równie optymistycznie oceniają własne kwalifikacje – aż 94,4% z nich twierdzi, że mają wystarczające kompetencje do prowadzenia zespołu. Jedynie kierownicy z firm, które są w nieco gorszej sytuacji, bardziej krytycznie ocenili swoje wykształcenie. Mimo to aż 58% kierowników z małych i średnich firm w ogóle nie podnosi swoich kwalifikacji.

### Rysunek 1. Kształcenie pracowników w przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, „Gazeta Wyborcza”, 2011, [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,9177305,Kto\\_szkoli\\_pracownikow\\_a\\_kto\\_nie.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,9177305,Kto_szkoli_pracownikow_a_kto_nie.html).

<sup>24</sup> Badanie OECD „Uczenie się dorosłych” – przegląd tematyczny,

<http://www.mpips.gov.pl>, data korzystania 30.03.2010.

<sup>25</sup> U. Jeruszka, *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, w: S.M. Kwiatkowski, *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa–Radom 2008, s. 132.

<sup>26</sup> B. Pławgo, J. Kornecki, Raport *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw* został zrealizowany przez firmy PSDB grupa WYG i Quality Watch na zamówienie PARP. Badania przeprowadzono na dwóch grupach respondentów: 1200 pracownikach szeregowych oraz 600 pracownikach kadry zarządzającej zatrudnionych w MŚP, Warszawa 2010.



Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w podlaskich firmach pokazały, że spośród 985 ankietowanych podmiotów zaledwie 524, czyli 53,2% ogółu badanych, wskazało, że korzysta ze szkoleń i kursów zewnętrznych prowadzonych przez osoby niezatrudnione w firmach, aby podnieść kwalifikacje i umiejętności swojego personelu. Natomiast 461 firm, czyli 46,8% ankietowanych, nie szkoli pracowników. Wyniki badań wskazują, że wśród podlaskich firm słaba jest świadomość potrzeby szkolenia swoich pracowników. Uczestnictwo przedsiębiorstw w organizacji szkoleń dla pracowników jest ściśle związane z wielkością firmy, sektorem własności, lokalizacją, formą organizacyjno-prawną, czasem funkcjonowania na rynku, sytuacją ekonomiczną firmy. Intensywność szkoleń wzrasta wraz z wielkością firmy. Szkolenia zewnętrzne wdrażają przede wszystkim firmy największe – ok. 83% wskazań, następnie firmy średnie – 78% wskazań, i małe – 63,1% wskazań. Najrzadziej ze szkoleń zewnętrznych korzystają mikrofirmy – 23%, co może być związane zarówno z małą świadomością potrzeby szkolenia swoich pracowników, jak i istniejącymi barierami w dostępie do szkoleń<sup>27</sup>.

Dla porównania w takich krajach jak Wielka Brytania, Holandia czy kraje skandynawskie odsetek przedsiębiorstw inwestujących w rozwój pracowników przekracza 80%. I co istotne, najważniejsze są w tym procesie małe i średnie przedsiębiorstwa. W związku z dużym wpływem szkoleń pracowników na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki jest to kwestia uznawana w krajach rozwiniętych za bardzo ważną (prowadzone są regularne badania zaangażowania przedsiębiorstw w ustawiczne szkolenia zawodowe swoich pracowników)<sup>28</sup>.

Ponadto, jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę doradczą PricewaterhouseCoopers w połowie 2009 r. na grupie 37 przedsiębiorstw o istotnym znaczeniu dla gospodarek państw, dla których działają (firmy z branży bankowej, energetycznej, transportowej, sektora produkcyjnego, telekomunikacji, a także sieci handlowe i media), z każdej złotówki zainwestowanej w pracownika polski pracodawca otrzymuje z powrotem średnio 1,71 zł. Koszt szkolenia jednego pracownika to ok. 1560 zł. Jest on być może tak wysoki, ponieważ 70% polskich szkoleń odbywa się poza firmą, natomiast w Europie Zachodniej odsetek ten wynosi 62%, w Stanach Zjednoczonych zaś 67%<sup>29</sup>.

Niekiedy barierą w inwestowaniu w kapitał ludzki jest bierna postawa zarówno ze strony przedsiębiorcy, jak i ze strony samych pracowników. Z badań PARP wynika, że niewielu pracowników chce samodzielnie zająć się swoim rozwojem – 78% czeka na ruch menedżera. Tylko niecała jedna piąta decyduje się przekonać szefa, jak korzystna dla firmy jest inwestycja w kształcenie pracowników. Bierna postawa przedsiębiorców wynikać może także z tego, iż szkolenia nie muszą być zawsze korzystne dla przedsiębiorstwa. Może się okazać, że po przekroczeniu pewnego progu szkolenia nie powodują spadku kosztów, ale ich wzrost. Szkolenie pracowników jest problemem skomplikowanym. Aby podjąć właściwą decyzję, można zastosować matematyczny model szkolenia. Dwa podstawowe modele to: model szkolenia indywidualnego oraz zwiększonej efektywności<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> R.C. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Poziom i struktura popytu na pracę w świetle badań podlaskich pracodawców*, IPiSS, WSE w Białymstoku, Warszawa–Białystok 2010, s. 134–139.

<sup>28</sup> M. Szreder, *Szkolenia zawodowe pracowników w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, „Pieniądze i Więź, Kwartalnik Naukowy” 2003, nr 1, s. 191.

<sup>29</sup> *Każda złotówka zainwestowana w pracownika przynosi firmie 1,71 zł*, <http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git09/>.

<sup>30</sup> P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 49–54.

W modelu szkolenia indywidualnego nacisk jest położony na nauczanie jednostki użytecznych umiejętności i na ich stosowanie w praktyce. Model zwiększonej efektywności jest rozwinięciem modelu szkolenia indywidualnego. Celem także jest poprawa efektywności organizacji, z tym że to, co w modelu szkolenia indywidualnego było ostatnim etapem, w modelu zwiększonej efektywności stanowi punkt wyjścia<sup>31</sup>. Możliwe jest jednak uzyskanie konkretnych wniosków dla danego przedsiębiorstwa poprzez skalibrowanie modelu, aby jak najlepiej odpowiadał charakterystyce analizowanego rynku i firmy. Można też rozszerzyć go o dodatkowe aspekty, np. uzależnić wpływ szkoleń na popyt i koszty od liczby szkoleń. Model można także zastosować do analizy innych zdarzeń, które wpływają jednocześnie na koszty oraz na przychody przedsiębiorstwa<sup>32</sup>.

Na skłonność inwestowania firm w rozwój, w tym rozwój kapitału ludzkiego, ma wpływ wiele czynników, w tym również w znacznej mierze poziom przedsiębiorczości ludności. Poziom przedsiębiorczości może być określany przez kilka miar związanych z rozwojem i innowacyjnością MŚP, ale głównie poprzez liczbę założonych przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców. Badania w zakresie podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Polsce w latach 2002–2008 w układzie regionalnym wykazały, że w województwie podlaskim na koniec 2008 r. ich liczba na 10 tys. mieszkańców wynosiła 757<sup>33</sup>. Według danych REGON w końcu 2010 r. w województwie podlaskim zarejestrowanych było 91,9 tys. podmiotów gospodarki narodowej<sup>34</sup> (bez rolników indywidualnych), tj. o 2,3 tys. więcej niż w końcu 2009 r. (o 2,6%), a 96,6% z nich działało w sektorze prywatnym. W ramach tego sektora przeważały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, których zanotowano 73,1 tys. i stanowiły one 79,5% ogólnej liczby zarejestrowanych podmiotów. Istotne znaczenie w gospodarce regionu ma sektor MŚP. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w 2010 r. wyniósł około 99% i działały one głównie w sekcji: handel i naprawy<sup>35</sup>.

Województwo podlaskie wypada słabo pod względem odsetka firm innowacyjnych wśród MŚP, nakładów na innowacje i wpływów ze sprzedaży innowacji w małych firmach, a także działalności eksportowej średnich firm innowacyjnych i ich współpracy w procesie innowacyjnym<sup>36</sup>. Region podlaski charakteryzuje się małą liczbą badań przemysłowych i prac rozwojowych. Podstawową miarą „bliskości do rynku” sektora B+R jest udział prac rozwojowych w strukturze nakładów na B+R<sup>37</sup>. Strukturę wydatków na B+R w województwie podlaskim w porównaniu z całością kraju cechuje zdecydowanie większy udział badań podstawowych. Zgodnie z danymi za 2008 r. nastąpił znaczny wzrost udziału nakładów na badania podstawowe w ogólnej strukturze nakła-

<sup>31</sup> Ibidem, s. 49–50.

<sup>32</sup> L. Czerwonka, *Szkolenia jako czynnik kreacji wiedzy w przedsiębiorstwie – ujęcie modelowe*, w: T. Kamińska, J. Fryca, B. Majecka (red.), *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 145.

<sup>33</sup> *Baza Danych Regionalnych*, Główny Urząd Statystyczny [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 05.06.2011.

<sup>34</sup> *Podlaski regionalny plan działań na rzecz zatrudnienia na 2011 rok*, Białystok 2011, s. 9.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>36</sup> *Zróżnicowanie poziomu rozwoju przedsiębiorczości w regionach*, [prasa.parp.gov.pl](http://prasa.parp.gov.pl), 06.06.2011.

<sup>37</sup> R. Ciborowski, J. Grabowiecki, *Uwarunkowania wzrostu innowacyjności województwa podlaskiego w aspekcie tworzenia Regionalnych Strategii Innowacyjności*, w: E. Okońska-Horodyńska, S. Pangsy-Kania (red.), *Innowacyjność w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

dów na B+R w województwie podlaskim – 61,3%, wzrost nakładów na prace rozwojowe – 30,9% przy jednoczesnym spadku nakładów na badania stosowane – 7,8%<sup>38</sup>. W 2007 r. wartość nakładów wewnętrznych na badania przemysłowe (stosowane) w województwie podlaskim osiągnęła wysokość 8,6 mln zł, na prace wdrożeniowe 8,3 mln zł było to odpowiednio 0,7% i 0,4% wydatków krajowych<sup>39</sup>. Analiza wyników wskazuje na zbyt małą liczbę badań przemysłowych i prac wdrożeniowych. Stosunkowo niski poziom innowacyjności charakteryzuje nie tylko region podlaski, ale całą Polskę. Istnieje wiele czynników, które utrudniają tworzenie innowacji, np. brak własnych środków finansowych czy słabo zacieśniona współpraca pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, tak aby wyniki badań naukowych w większym stopniu mogły być wykorzystywane w praktyce. Badania 139 pracodawców w regionie łomżyńskim dowiodły, że przedsiębiorcy z dystansem podchodzą do współpracy z instytucjami szkolącymi, szkołami. Na pytanie o możliwość współpracy z instytucjami szkolącymi w celu dostosowania kierunków kształcenia do potrzeb działalności, jaką prowadzą przedsiębiorcy, aż 71% badanych odpowiadało, że nigdy się nad tym nie zastanawiało, natomiast pozytywne podejście zadeklarowało tylko 14%.

### Zakończenie

Znaczenie kapitału ludzkiego rośnie we wszystkich procesach gospodarczych. Dzieje się tak między innymi dlatego, że kapitał ludzki podnosi produktywność zasobów ludzkich, podnosząc konkurencyjność przedsiębiorstw. W gospodarce opartej na wiedzy głównymi nośnikami konkurencji są nowe technologie, prace badawczo-rozwojowe oraz proinnowacyjne zachowania podmiotów gospodarczych. Podstawowym warunkiem dla ich zaistnienia jest posiadanie dobrze rozwiniętej infrastruktury, jak również kapitału ludzkiego wysokiej jakości. Posiadanie przez przedsiębiorstwo kadr o wysokich kwalifikacjach pozwala skutecznie wprowadzać nowe technologie oraz umożliwia kreowanie kierunków jego rozwoju. Podstawowym warunkiem wzrostu zdolności konkurencyjnych firm są nakłady na kształcenie i badania naukowe, inwestycje w człowieka, jego wiedzę i umiejętności. Inwestowanie w człowieka powinno być tak samo ważne dla pracodawców jak inwestowanie w badania czy rozwój, ponieważ ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa<sup>40</sup>.

### BIBLIOGRAFIA

#### Wydawnictwa książkowe

**Adamkiewicz-Drwillo H.G. 2002.** *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Bramley P. 2001.** *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Ciborowski R., Grabowiecki J. 2007.** *Uwarunkowania wzrostu innowacyjności województwa podlaskiego w aspekcie tworzenia Regionalnych Strategii Innowacyjności*, w: Okońska-

---

<sup>38</sup> J. Nazarko, Z. Kędzior (red.), op. cit., s. 90.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 91.

<sup>40</sup> M. Rybak, op. cit., s. 40.

- Horodyńska E., Pangsy-Kania S. (red.), *Innowacyjność w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Czerwonka L. 2007.** *Szkolenia jako czynnik kreacji wiedzy w przedsiębiorstwie – ujęcie modelowe*, w: Kamińska T., Fryca J., Majecka B. (red.), *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Dobija D. 2003.** *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S. 2001.** *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Horodeński R.C., Sadowska-Snarska C. (red.) 2010.** *Poziom i struktura popytu na pracę w świetle badań podlaskich pracodawców*, Wydawnictwo IPISS, WSE w Białymstoku, Warszawa–Białystok.
- Jaki A. 2000.** *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa*, w: R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Krynica 2000, AE w Krakowie, Kraków.
- Jarecki W. 2003.** *Koncepcja kapitału ludzkiego*, w: Kopycińska D. (red.), *Kapitał ludzki*, Wydawnictwo PTE, Szczecin.
- Jeruszka U. 2008.** *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce*, w: Kwiatkowski S.M. (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Wydawnictwo Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa-Radom.
- Majowska M. 2004.** *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Muzyk A. 2010.** *Pracodawcy – plany i oczekiwania*, w: Popławski T., Truszkowska J. (red.), *Kapitał ludzki i społeczny w procesie kształcenia ustawicznego w świetle badań*, Wydawnictwo WSZIP im. B. Jańskiego w Łomży, Łomża.
- Nazarko J., Kędzior Z. (red.) 2010.** *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim. Wyniki analiz STEEPVL i SWOT*, Politechnika Białostocka, Białystok.
- Nonaka J., Takeuchi H. 2000.** *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Plawgo B., Kornecki J. 2010.** *Raport „Wyszkolenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Rybak M. 2003.** *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Woźniak M.G. 2005.** *Kapitał ludzki i intelektualny w strategii pro wzrostowej ograniczającej nierówności społeczne*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Rola kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, t. 6, Rzeszów.

#### Czasopisma

- Domański S.R. 2000.** *Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8.
- Szreder M. 2003.** *Szkolenia zawodowe pracowników w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego*, „Pieniądze i Więź. Kwartalnik Naukowy”, nr 1.

#### Dokumenty

- Aktywność ekonomiczna ludności w województwie podlaskim w III kwartale 2010 r.*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2010.
- Badanie OECD „*Uczenie się dorosłych*” – przegląd tematyczny,  
<http://www.mpips.gov.pl>, data korzystania 30.03.2010.
- Baza Danych Regionalnych*, Główny Urząd Statystyczny, [www:stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 05.06.2011.

- Diagnoza kapitału ludzkiego miasta stołecznego Warszawa*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2008,  
[http://strategia.um.warszawa.pl/pdf/Raport\\_Kapital\\_Ludzki.pdf](http://strategia.um.warszawa.pl/pdf/Raport_Kapital_Ludzki.pdf), 07.06.2011.
- Każda złotówka zainwestowana w pracownika przynosi firmie 1,71 zł*, <http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git09/>.
- Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009.
- Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podlaskiego nr 12/2010*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2010.
- Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń według zawodów w październiku 2008 roku*, GUS, Warszawa 2009.
- Podlaski regionalny plan działań na rzecz zatrudnienia na 2011 rok*, Białystok 2011.
- Program Rozwoju Edukacji Województwa Podlaskiego do 2013 r.*, Białystok 2007.
- Raport z badania ewaluacyjnego pn. *Identyfikacja potrzeb w obszarze kształcenia ustawicznego osób dorosłych w formach szkolnych i pozaszkolnych w województwie podlaskim*, Collect Consulting S.A., Katowice, lipiec 2011.
- Rocznik statystyczny województw 2008*, GUS, Warszawa 2008. *Zróźnicowanie poziomu rozwoju przedsiębiorczości w regionach*, prasa.parp.gov.pl, 06.06.2011.
- Wojewódzka Strategia Polityki Społecznej na lata 2010-2018*, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Białymstoku, Białystok 2010.

## STRESZCZENIE

Obecnie przewagę konkurencyjną zdobywa się już nie na tradycyjnej drodze dostępu do surowców czy nawet nowych technologii, ale przede wszystkim na drodze strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Posiadanie przez przedsiębiorstwo kadr o wysokich kwalifikacjach pozwala skutecznie wprowadzać nowe technologie oraz umożliwia kreowanie kierunków jego rozwoju. Podstawowym warunkiem wzrostu zdolności konkurencyjnych firm są nakłady na kształcenie i badania naukowe, inwestycje w człowieka, jego wiedzę i umiejętności. Inwestowanie w człowieka powinno być tak samo ważne dla pracodawców jak inwestowanie w badania czy rozwój, ponieważ ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zależności pomiędzy inwestycjami w kapitał ludzki a rozwojem przedsiębiorstw. Zrealizowaniu celu służą oparte na literaturze przedmiotu analizy teoretyczne oraz porównawcze danych z regionu podlaskiego.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kapitał ludzki, przewaga konkurencyjna, region podlaski.

## SUMMARY

Nowadays, the leadership is achieved not thanks to the traditional way of access to materials or new technologies but according to strategies of development of human beings. The employment of highly qualified staff allows the company to incorporate new technologies and new ways of development. The basic condition to increase the competitive abilities of a company may be achieved only if the strong pressure is put on scientific research, investing in employees, their knowledge as well as their skills. It should be as important for an employer as investing in research or company development because people possess constant ability to develop themselves which is without a doubt highly beneficial for the company they work in. Subsequently, it seems to be even more important while the positive image of the company is established properly.

The aim of this article is to stress the connection between an investment into human resources and the development of a company. To achieve all the necessary aims, the study of appropriate literature that formed a theoretical base for the article and chosen comparative research of a regional data were used.

**KEY WORDS:** human resources, leadership, Podlaskie voivodeship area.