

# Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w praktyce działalności małych i średnich przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2009.78.09>

*Ireneusz Żuchowski*

Przeład Organizacji, Nr 7/8 (834/835), 2009, ss. 39-41  
[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**U** warunkowania natury społecznej i ekonomicznej, jakie stwarza społeczeństwo informacyjne, wymuszają na organizacjach oraz ich pracownikach permanentne podnoszenie kwalifikacji oraz kompetencji zawodowych<sup>1)</sup>. Jednym ze sposobów zaspokajania tych potrzeb jest organizowanie lub kierowanie pracownikami na szkolenia.

„Szkolenie” i „rozwój” to terminy czasami używane zamiennie. W ujęciu tradycyjnym rozwój był postrzegany jako działalność związana z pracą kierowników i nastawiana na przyszłość. Natomiast szkolenia mają charakter bardziej doraźny i związane są z poszerzeniem wiedzy i kwalifikacji pracowników zatrudnionych na stanowiskach innych niż kierownicze<sup>2)</sup>. W społeczeństwie szkolenia traktowane są jako jedna z trzech grup instrumentów rozwoju zasobów ludzkich.

Kierowanie pracownikami na szkolenia oprócz oczywistych korzyści dla organizacji związanych z podnoszeniem przez nich kwalifikacji, umiejętnością radzenia sobie ze zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy, rodzi pewne koszty nie tylko związane z odpłatnością za samo szkolenie. Z punktu widzenia bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ważnym problemem staje się nieobecność pracownika w pracy. Dlatego też ważne jest planowanie szkoleń w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jego wielkości. Planowanie to powinno być zatem poprzedzone kompleksową analizą potrzeb szkoleniowych, co pozwoli uniknąć niepotrzebnych kosztów. W procesie prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych należy przestrzegać następujących zasad (i kolejności działań):

- należy łączyć analizę potrzeb szkoleniowych z planami rozwoju i ogólną polityką firmy;
- konieczne jest wyraźne oddzielenie potrzeb szkoleniowych organizacji jako całości od potrzeb konkretnych pracowników;
- trzeba poznać opinię kierowników różnych szczebli na temat potrzeb szkoleniowych;
- należy pamiętać, że w procesie oceny potrzeb szkoleniowych równie istotne znaczenie ma sam proces gromadzenia, opracowywania i analizowania danych, jak i tworzenie planu potrzeb szkoleniowych<sup>3)</sup>.

Badania wykazują, że etap analizy potrzeb szkoleniowych funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach

dość dobrze. Kunasz<sup>4)</sup> w swych badaniach dokonał oceny poszczególnych komponentów procesu szkoleniowego, tj. analizy potrzeb szkoleniowych, przygotowania planu i programu szkolenia, realizacji szkolenia i oceny efektywności szkolenia. Badania te wykazały, że najwięcej trudności sprawia ostatni etap – ocena efektywności szkolenia.

Polscy przedsiębiorcy motywują pracowników do podnoszenia kwalifikacji. Badania prowadzone przez Figurską wskazują, że ponad 60% ankietowanych stwierdziła, że jest motywowana przez pracodawców (suma odpowiedzi „raczej tak”, „tak” i „zdecydowanie tak” wyniosła 62,3%)<sup>5)</sup>.

## Metodyka i cel badań

**B** badania przeprowadzono w marcu 2008 r. Badaniom poddano 180 przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono na terenie 3 powiatów: ostrołęckiego, makowskiego i przasnyskiego. Doboru próby dokonano metodą doboru celowego dogodnego. Kryterium doboru była lokalizacja siedziby i wielkość przedsiębiorstwa. Wśród badanych przedsiębiorstw 62,2% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 28,8% małe przedsiębiorstwa i 8,9% średnie przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego standaryzowanego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z 16 pytań merytorycznych oraz 10 charakteryzujących przedsiębiorstwo i respondenta. Wywiady w przeważającej większości przypadków przeprowadzono z właścicielami przedsiębiorstw (mikro i małe przedsiębiorstwa) lub dyrektorami, kierownikami (średnie przedsiębiorstwa).

Celem badania była identyfikacja działań przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie prowadzenia analiz potrzeb szkoleniowych i szkolenia pracowników.

## Wyniki badań

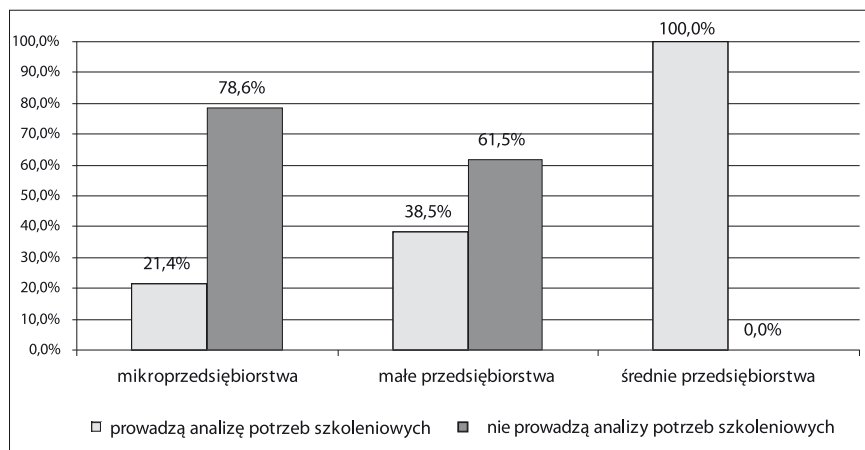
**W** wszyscy ankietowani, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, które reprezentowali, wyrazili pogląd, że pracownicy przedsiębiorstwa powinni uczestniczyć w szkoleniach. Świadczy to o zrozumieniu tej problematyki zarówno przez właścicieli, jak i kadre zarządzającą. Jednakże mimo że respondenci byli zgodni, że pracownicy powinni uczestniczyć w szkoleniach, część respondentów nie uczestniczyła w ciągu ostatnich dwóch lat w żadnym

szkoleniu. Dotyczy to przedstawicieli mikro i małych przedsiębiorstw. Odsetek tych respondentów wyniósł w przypadku mikroprzedsiębiorstw niecałe 11%, natomiast w przypadku małych przedsiębiorstw nieco ponad 15%. Wszyscy respondenci reprezentujący średnie przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich dwóch lat uczestniczyli w szkoleniach. Połowa z nich uczestniczyła w 1 do 3 szkoleń. Pozostała część brała udział w więcej niż 3 szkoleniach. Badania Kunasza<sup>6)</sup> wykazały, że odsetek osób przeszkolonych w przedsiębiorstwach w 2003 r., w zależności od grupy pracowniczej, wynosił średnio od 15,9% do 31,3%.

Prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych jest ważnym elementem zarządzania. W większości mikroprzedsiębiorstw nie prowadzi się analizy potrzeb szkoleniowych. Prowadzenie takich analiz deklaruje tylko nieco ponad 21% przedstawicieli tych przedsiębiorstw. Zdecydowanie większy odsetek małych przedsiębiorstw prowadzi analizy potrzeb szkoleniowych (ponad 38% badanych). We wszystkich średnich przedsiębiorstwach prowadzone są analizy potrzeb szkoleniowych. Wyniki badania wskazują na zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a skłonnością do prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.

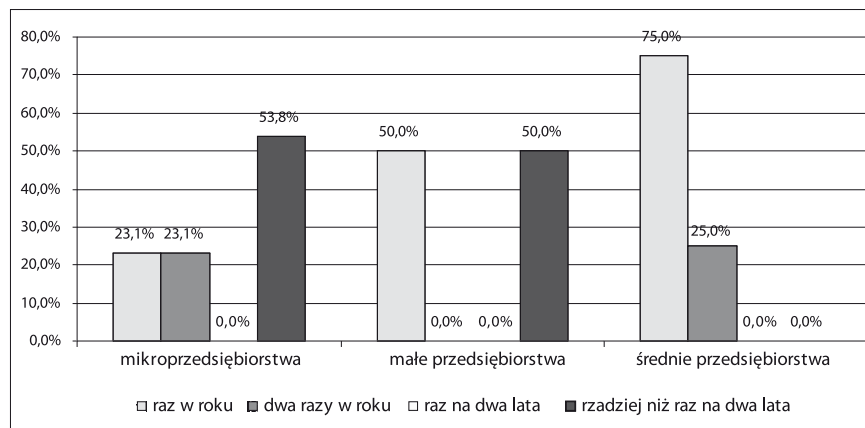
Badane przedsiębiorstwa prowadzą analizę potrzeb szkoleniowych z różną częstotliwością. Najbardziej regularnie analizy te są prowadzone w średnich przedsiębiorstwach. W większości tych przedsiębiorstw analizy prowadzone są raz w roku (75% przedsiębiorstw). W pozostałych przedsiębiorstwach z tej grupy analizy potrzeb szkoleniowych prowadzone są dwa razy w roku. W przypadku małych przedsiębiorstw – 50% przedstawicieli tej grupy zadeklarowało, że tego typu analiz dokonuje się raz w roku, natomiast w pozostałych przedsiębiorstwach analizy te prowadzone są bardzo nieregularnie, tj. rzadziej niż raz na dwa lata. W większości mikroprzedsiębiorstw (ponad 53%) analizy potrzeb szkoleniowych prowadzone są rzadziej niż raz na dwa lata. Wśród tej grupy przedsiębiorstw prowadzących analizy potrzeb szkoleniowych nieco ponad 23% dokonuje ich raz w roku. Taki sam odsetek tych przedsiębiorstw prowadzi je dwa razy w roku. Można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej prowadzi się w nim analizy potrzeb szkoleniowych. Większa liczba pracowników powoduje konieczność bardziej regularnego analizowania potrzeb szkoleniowych.

Wyniki badań wskazują, że wszystkie badane małe i średnie przedsiębiorstwa kierują swoich



Rys. 1. Analiza potrzeb szkoleniowych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

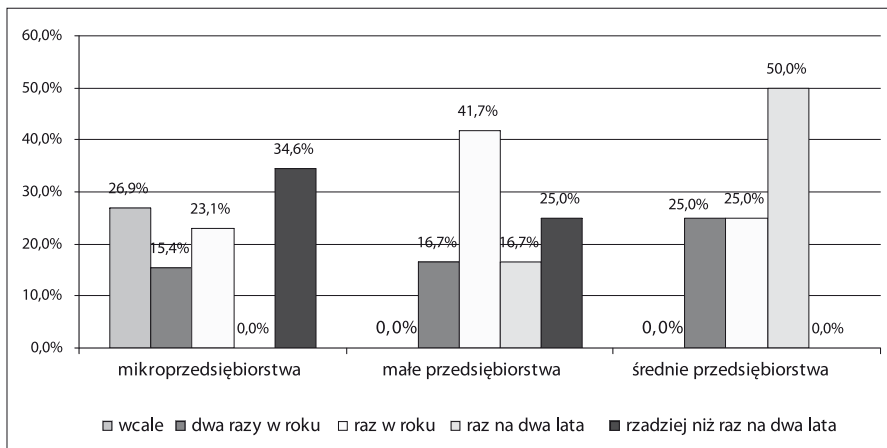


Rys. 2. Częstotliwość prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych

Źródło: badania własne.

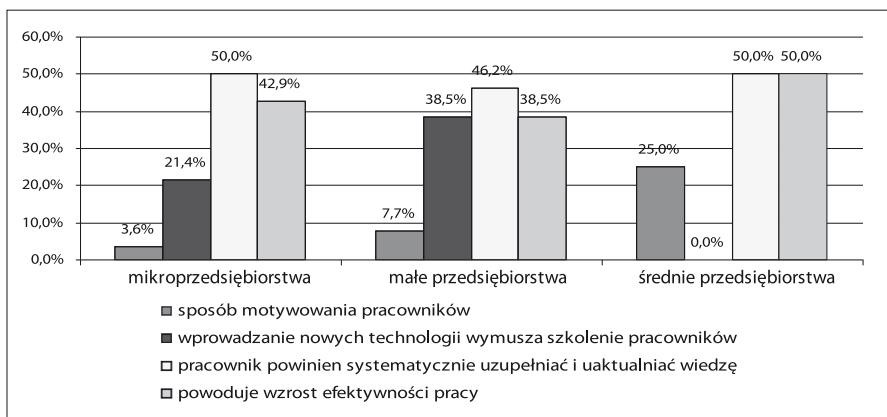
pracowników na szkolenia. Wśród mikroprzedsiębiorstw prawie 27% nie kieruje swoich pracowników na szkolenia. Pracownicy średnich przedsiębiorstw są kierowani na szkolenia dwa razy w roku, raz w roku lub raz na dwa lata. Część mikro i małych przedsiębiorstw kieruje swoich pracowników na szkolenia rzadziej niż raz na dwa lata. Analiza wyników badań wskazuje, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej pracownicy są kierowani na szkolenia. Średnie przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej kierują swoich pracowników na szkolenia niż mikro i małe przedsiębiorstwa.

Przekonanie o potrzebie systematycznego uzupełniania i uaktualniania wiedzy przez pracowników jest głównym motywem kierowania pracowników na szkolenia, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa (rysunek 4). Bardzo ważne w opinii ankietowanych jest przekonanie, że w konsekwencji kierowania pracowników na szkolenia uzyskuje się wzrost efektywności pracy. Ten motyw został wskazany przez 50% przedstawicieli średnich przedsiębiorstw. W przypadku mikro i małych przedsiębiorstw ten motyw został wskazany odpowiednio przez prawie 43% i 38,5% badanych. Nieco ponad 21% przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw i 38,5% przedstawicieli małych przedsiębiorstw jako czynnik motywujący do kierowania pracowników na szkolenia wskazało wprowadzanie nowych technologii. Ich zdaniem



Rys. 3. Częstotliwość kierowania pracowników na szkolenia

Źródło: badania własne.



Rys. 4. Motywy kierowania pracowników na szkolenia

Źródło: badania własne.

nowe technologie w sposób naturalny wymuszają szkolenie pracowników. Zastanawiające jest, że żaden z przedstawicieli średnich przedsiębiorstw nie wskazał tego motywu. Może być to związane z tym, że średnie przedsiębiorstwa, nabywając nowe technologie, otrzymują w pakiecie także przeszkolenie pracowników. W tej sytuacji nie muszą specjalnie kierować pracowników na szkolenia.

Kierowanie pracowników na szkolenia jest sposobem ich motywowania do lepszej bardziej wydajnej pracy. Dostrzegane jest to przede wszystkim w średnich przedsiębiorstwach. Jest ono motywem w 25% średnich przedsiębiorstw. Natomiast w mikro i małych przedsiębiorstwach kierowanie na szkolenia jako sposób motywowania pracowników jest wykorzystywane sporadycznie. Odpowiednie 3,6% i 7,7% badanych firm podaje właśnie ten motyw.

### Podsumowanie

**S**zkolenie pracowników jest ważnym aspektem działalności przedsiębiorstwa. Konkurencja, szybki postęp technologiczny wymuszają konieczność ciągłego uzupełniania i poszerzania wiedzy przez pracowników. W praktyce funkcjonowania sektora MŚP potrzeby te są również dostrzegane. Jednakże przekonanie o potrzebie szkolenia pracowników wśród kadry zarządzającej nie w każ-

dym przypadku przekłada się na jej systematyczny udział w szkoleniach.

Ważnym etapem kierowaniu pracowników na szkolenia jest analiza potrzeb szkoleniowych. Badania wskazują, że prowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych zależy w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa. Wszystkie średnie przedsiębiorstwa prowadzą takie analizy. Częstotliwość przeprowadzania analiz potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach również zależy od wielkości przedsiębiorstwa. Im większe przedsiębiorstwo, tym analizy te prowadzone są częściej.

Szkolenia w zgodnej opinii przedstawicieli wszystkich przedsiębiorstw powodują wzrost efektywności pracy. Czynniki ten jest jednym z dwóch głównych motywów kierowania pracowników na szkolenia. Pierwszoplanowym motywem jest jednak przeświadczenie konieczności systematycznego uzupełniania i uaktualniania wiedzy przez pracowników.

dr inż. Ireneusz Żuchowski  
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna  
w Ostrołęce

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> R. NECZAJ-ŚWIDERSKA, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji*, [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul\\_v2.php?numer=8&id=119](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=8&id=119), nr 1/2005.
- <sup>2)</sup> E. Mc KENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 198.
- <sup>3)</sup> M. RYBAK, *Rozwój potencjału pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja - kierowanie - ekonomika*, podręcznik pod redakcją A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 255.
- <sup>4)</sup> M. KUNASZ, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, *Studia i Materiały* 1/2006(3), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 31.
- <sup>5)</sup> I. FIGURSKA, *Rozwijanie wiedzy pracowników w organizacji w teorii i praktyce*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. naukowa D. Kopycińska, Wyd. Katedry Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 69.
- <sup>6)</sup> M. KUNASZ, *Wybrane aspekty procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie*, w: *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, *op.cit.*, s. 82.

### Summary

The objective of this paper is to demonstrate the research results on companies activities of MSP sessions in the field of training requirements and workers training. The findings make it possible to formulate the conclusion that caring activities depend on the size company. The medium enterprises more often analyses the training needs than the micro and small companies.