

# Ewa Rak

---

## Rozwój pracowników w małym przedsiębiorstwie

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 31, 485-493

---

2013

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.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EWA RAK<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ROZWÓJ PRACOWNIKÓW W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

### Streszczenie

W artykule uporządkowane zostały kwestie definicyjne związane z rozwojem pracowników. Zidentyfikowano potrzeby rozwoju pracowników, jak również możliwości oferowane w tym zakresie przez małe przedsiębiorstwa. Na podstawie studiów literaturowych oraz badań sondażowych wskazany został rozdźwięk między potrzebami rozwoju zgłaszanymi przez pracowników a możliwościami oferowanymi przez przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju. Uzasadniona została potrzeba prowadzenia szerszych badań w zakresie rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** rozwój pracowników, małe przedsiębiorstwo, personel

### Wprowadzenie

Ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, ich cechy i właściwości warunkują zdolność firmy do utrzymania oraz poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Pojawia się konieczność nowego podejścia do pracowników – spojrzenia w kategoriach kapitału ludzkiego, który H. Król definiuje jako „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż

---

<sup>1</sup> ewa.rak@ue.wroc.pl.

kapitału<sup>2</sup>. Inwestycja w kapitał ludzki jest ważnym i szczególnie trudnym do zrealizowania zadaniem w małych przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest rozpoznanie zapotrzebowania na inwestycje w rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach oraz identyfikacja działań rozwojowych stosowanych przez małe przedsiębiorstwa z rejonu Dolnego Śląska. W artykule zaznaczono także konieczność prowadzenia szerszej zarysowanych badań w tym obszarze, dążących do stworzenia koncepcji rozwoju pracowników, która wzbogaci wiedzę teoretyczną z tego zakresu, jak również może okazać się wartościowym źródłem wiedzy dla właścicieli oraz menedżerów małych polskich przedsiębiorstw.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Opracowany został na podstawie studiów literaturowych oraz badań sondażowych<sup>3</sup>, w których udział wzięli pracownicy (75% respondentów) oraz byli pracownicy małych przedsiębiorstw z rejonu Dolnego Śląska do 5 lat od rozwiązania stosunku pracy (25% respondentów). Spośród 64 respondentów 91% stanowiły kobiety oraz 9% mężczyźni.

### **Rozwój – konceptualizacja pojęcia**

W literaturze przedmiotu kwestia rozwoju pracowników poruszana jest przez wielu autorów, którzy posługują się różną terminologią. Rozwój określanym jest m.in. jako: doskonalenie, kształcenie, doksztalcanie, podwyższanie kwalifikacji, doskonalenie zawodowe, edukacja zawodowa, szkolenie, uczenie się, przyuczanie, rozwój potencjału pracy, rozwój kadr, samodoskonalenie<sup>4</sup>. Przedmiot rozważań jest ten sam, należy zwrócić jednak uwagę na zróżnicowany zakres omawianych zagadnień.

T. Listwan doskonalenie określa jako jeden z elementów procesu rozwoju kadr, wskazując na bardziej bezpośrednie działania, nastawione na zdobycie konkretnych kwalifikacji<sup>5</sup>. M. Armstrong rozróżnia kolejne pojęcia: uczenie się, edukacja, rozwój oraz szkolenie, jako elementy wchodzące w skład szerszej ujmowanego procesu rozwoju zasobów ludzkich<sup>6</sup>:

---

<sup>2</sup> H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

<sup>3</sup> Sondaż przeprowadzony został w dniach 1–8 grudnia 2011 roku za pomocą techniki CAWI (Computer Assisted Web Interviews) z wykorzystaniem stworzonego w tym celu kwestionariusza.

<sup>4</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 273, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 88.

<sup>5</sup> T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995, s. 82.

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 478.

- uczenie się – Bass i Vaughan (1966) definiują je, jako „stosunkowo stałą zmienną w zachowaniu wynikającą z praktyki lub doświadczenia”,
- edukacja – rozwój wiedzy, wartości i zrozumienia potrzebnych we wszystkich aspektach życia, a nie wiedzy i umiejętności dotyczących określonego obszaru działalności,
- rozwój – powiększanie lub urzeczywistnianie zdolności i potencjału danej osoby w drodze uczenia się i edukacji,
- szkolenie – planowanie i systematyczna zmiana w zachowaniu pracownika dokonywana w drodze związanych z nauczaniem zdarzeń, programów i wskazówek, umożliwiających temu pracownikowi osiągnięcie poziomu wiedzy, umiejętności i fachowości wymaganych do skutecznego wykonywania powierzonych mu obowiązków.

Zróżnicowana terminologia związana jest z różnym zakresem rozważań autorów zajmujących się problematyką rozwoju pracowników, co znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie definiowania rozwoju przez badaczy. W tabeli 1 zaprezentowano definicje polskich uczonych zajmujących się sferą personalną.

Tabela 1

## Definicje rozwoju

Autor	Definicje rozwoju
T. Listwan	Rozwój kadry oznacza działania mające na celu przygotowanie pracowników w okresie zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności; w szczególności chodzi o przygotowanie do zajmowania coraz wyższych stanowisk menedżerskich i kompetentne podjęcie ról w tym charakterze
A. Pocztownski	Rozwój personelu to ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy
M. Gableta	Rozwój pracowników łączy się najczęściej ze zjawiskiem powiększania wiedzy i umiejętności oraz ekspansji i polepszania zdolności do działania, jak również ze wzrostem kompetencji i innych zalet pracownika
A. Szalkowski	Rozwój pracowników to sterowalny proces wzbogacania potencjału pracy, w którego rezultacie następuje wzrost kompetencji przydatnych do aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji
H. Król	Rozwój kapitału ludzkiego to zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Kadry, Wrocław 1995, s. 73–74, A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998, s. 218, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 79, A. Szalkowski, *Rozwój personelu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 12, H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 432.

Wspólnym mianownikiem większości definicji jest pozytywny wpływ rozwoju pracowników na organizację: przez przygotowanie przyszłej kadry, podniesienie efektywności pracy, zagwarantowanie firmie zdolności do wykonywania przyszłych zadań w organizacji, czy też przez ogólny wzrost wartości kapitału ludzkiego w organizacji.

Rozwój pracowników obejmuje więc ogół działań (m.in. edukacja, szkolenie, uczenie się) prowadzących do zwiększenia potencjału jednostki odzwierciedlającego się we wzroście wartości przedsiębiorstwa. Rozwój pracowników w przedsiębiorstwie powinien więc być bezpośrednio skorelowany z rozwojem organizacji. Należy zatem określić rolę obydwu podmiotów w procesie rozwoju pracowników.

### **Rozwój pracowników a rozwój organizacji**

Każda jednostka wnosi do przedsiębiorstwa cele indywidualne<sup>7</sup>, które realizuje równoległe z celami organizacji. Rozwój pracowników należy więc rozpatrywać w dwóch perspektywach: indywidualnej oraz organizacyjnej. Perspektywa organizacyjna oznacza aktywność organizacji kierującą rozwój zatrudnionych w niej pracowników zgodnie z aktualnymi oraz przyszłymi potrzebami organizacji. Perspektywa indywidualna obejmuje aktywność pracownika, w konkretnych warunkach organizacyjnych oraz poza organizacją, wpływającą na wzrost wartości zatrudnieniowej, jak również możliwość realizacji kariery rozumianej subiektywnie przez poszczególne jednostki<sup>8</sup>.

Rozwój jest zawsze rozwojem osobistym<sup>9</sup> i powinien prowadzić do wzrostu wartości kapitału ludzkiego oraz poprawy efektywności w wykonywaniu zadań. „Pracownik musi sam określić cele zawodowe i podjąć wysiłek w kierunku ich realizacji (...) Rolą organizacji jest zaś doradztwo w określeniu kierunków rozwoju zawodowego oraz pomoc w diagnozowaniu potencjału rozwojowego”<sup>10</sup>. Jednocześnie ważnym wyzwaniem dla organizacji jest skorelowanie rozwoju pracownika z rozwojem organizacji i usprawnianiem jej wyników<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 9.

<sup>8</sup> H. Worach-Kardas, *Fazy życia zawodowego i rodzinnego*, IWZZ, Warszawa 1988, s. 104, za: *Ibidem*, s. 23.

<sup>9</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, s. 531.

<sup>10</sup> T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 151.

<sup>11</sup> M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s. 11–12.

P. Jansen i M. Velde przedstawiają macierz, pokazującą cztery odmienne polityki rozwoju kapitału ludzkiego, w zależności od nastawienia na rozwój pracowników oraz organizacji<sup>12</sup> (rys. 1).

Rozwój pracownika	Mały	Przewodnik Unikalne kompetencje pracowników warunkują realizację strategii i tworzą rynek firmy Kariera: wewnątrz i na zewnątrz	Partner Łączenie kapitału ludzkiego firmy z możliwościami otoczenia firmy. Kariera: działaj albo „spadaj”
	Duży	Administrator Nadzór i stabilizacja. Kariera: praca na całe życie	Realizator strategii Efektywność, produktywność, realizacja planów strategicznych. Kariera: w górę albo „spadaj”
		Mały	Duży
Rozwój organizacji			

Rys. 1. Zarządzanie rozwojem pracowników a rozwojem organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Jansen, M. Velde, *A typology of management development*, „Journal of Management Development” 2001, s. 112–115 za: M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s.11–12.

Obecne warunki funkcjonowania małych przedsiębiorstw nie pozwalają na zagwarantowanie pracy na całe życie (polityka administratora) ani realizację kariery rozumianej jako awans pionowy w organizacji (polityka realizatora strategii). Wymagane jest natomiast traktowanie pracowników w kategorii kapitału, inwestowanie w rozwój pracowników posiadających potencjał rozwojowy, partycypujących w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa.

Korzyści dla organizacji są tym większe, im większa jest integracja i współzależność rozwoju pracowników z rozwojem organizacji. Współzależność natomiast jest tym większa, im bardziej rozwój zawodowy pracowników jest kierowany przez organizację, odbywa się wewnątrz przedsiębiorstwa w ścisłym związku z jej celami („polityka partnera”). Rozwój pracowników może odbywać się również poza organizacją („polityka przewodnika”), co także w pewnym stopniu może być wykorzystane na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Tutaj pojawia się ważne wyzwanie dla małych przedsiębiorstw, by kierując rozwojem pracowników możliwie w największym stopniu skorelować go z rozwojem organizacji<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

## Przesłanki rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach

Pozytywny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa działań, takich jak: szkolenia, doskonalenie i rozwój pracowników, dobór zapewniający wysoko wykwalifikowaną kadrę oraz inne działań w sferze personalnej potwierdzają zarówno badania polskie<sup>14</sup>, jak i zagraniczne<sup>15</sup>. Konieczność dbania o zasoby ludzkie potwierdza także fakt, że zarówno w Polsce, jak i na świecie brakuje obecnie fachowców w wielu dziedzinach<sup>16</sup>.

Znaczenie problematyki rozwoju dla samych pracowników ukazują m.in. badania zaprezentowane przez J. Fitz-Enza<sup>17</sup>. Respondentami byli ludzie odchodzący z pracy na własne życzenie. Drugą, najważniejszą według respondentów przyczyną odejścia z pracy było przekonanie o braku możliwości rozwoju u obecnego pracodawcy<sup>18</sup>. Zjawisko odejścia ambitnych, uzdolnionych pracowników jest dostrzeganym problemem w małych przedsiębiorstwach. Często przyczyną trudności z utrzymaniem najlepszych pracowników jest brak właśnie możliwości (dalszego) rozwoju w przedsiębiorstwie.

Duże znaczenie możliwości rozwoju w przedsiębiorstwie dla pracowników oraz nieadekwatne do tych potrzeb możliwości rozwoju oferowane przez przedsiębiorstwo potwierdzają wyniki przeprowadzonego sondażu (rys. 2). Połowa respondentów (50%) respondentów oceniła znaczenie możliwości rozwoju na 10 (w skali 10-stopniowej, gdzie 1 oznaczało, że możliwości rozwoju w przedsiębiorstwie są w ogóle nieistotne, 10 zaś, że są bardzo istotne). Średni wynik wszystkich ankietowanych to 8,44. W tym samym badaniu respondenci oceniając możliwości rozwoju oferowane przez przedsiębiorstwo, w którym pracują lub w ciągu ostatnich 5 lat pracowali, ocenili je średnio na 4,25, co w odniesieniu do 10-stopniowej skali wydaje się być oceną niezadowolającą. Większość, bo łącznie 67% respondentów, oceniło możliwości rozwoju przyznając punkty od 1 do 5, co niewątpliwie można uznać za oznakę trudności przedsiębiorstw w zagwarantowaniu możliwości rozwoju swoim pracownikom.

---

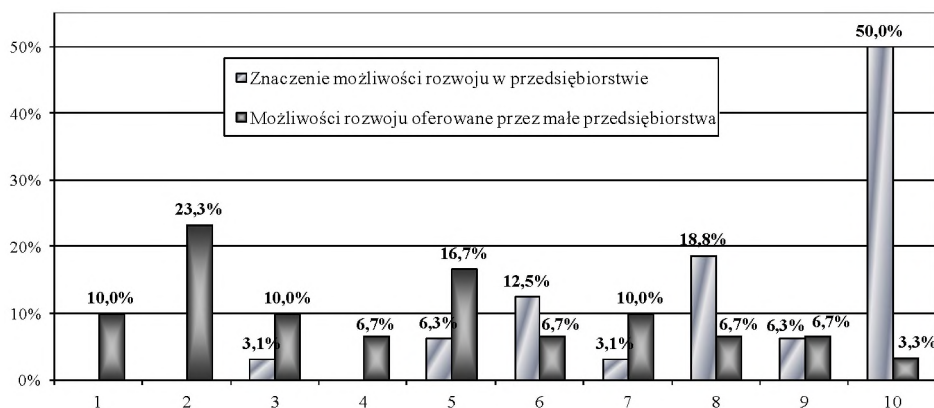
<sup>14</sup> *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 17, M. Kunasz, *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 116–126.

<sup>15</sup> J. Walton, *Strategic human resources development*, Prentice Hall, London 1999, s. 142.

<sup>16</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 14–34.

<sup>17</sup> J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 130.

<sup>18</sup> J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2008, s. 9.



Rys. 2. Możliwości rozwoju ludzi w małych przedsiębiorstwach oraz ich znaczenie dla pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Zaprezentowane informacje jednoznacznie wskazują na rozdzwitek między potrzebami rozwoju zgłaszanymi przez pracowników a możliwościami oferowanymi przez małe przedsiębiorstwa.

### Rozwój w polskich małych przedsiębiorstwach – wyniki sondażu

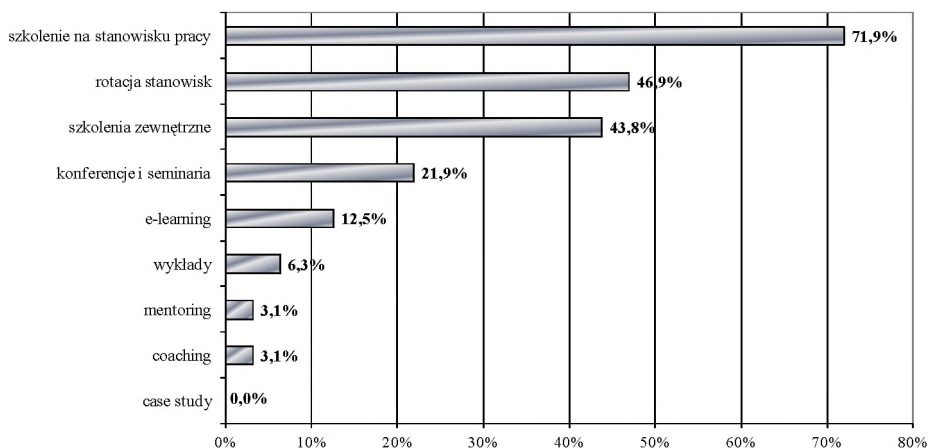
Jednym z celów sondażu było zidentyfikowanie konkretnych metod rozwoju pracowników stosowanych w małych przedsiębiorstwach. Zastosowana metoda badań (CAWI) umożliwiła zbadanie zarówno świadomości spontanicznej stosowanych w przedsiębiorstwie metod rozwoju pracowników, jak i świadomości wspomaganej. Respondenci w pierwszej kolejności odpowiadali na pytanie otwarte, dotyczące konkretnych stosowanych przez ich przedsiębiorstwa metod, w celu rozpoznania, które z metod są identyfikowane przez pracowników jako metody prowadzące do rozwoju pracowników. Następnie otrzymali konkretną listę, w której należało wskazać metody funkcjonujące w ich przedsiębiorstwie. Wyniki nie pokazują znaczących różnic w odpowiedziach respondentów, co pozwala wnioskować, że respondenci w sposób świadomy uczestniczą w działaniach rozwojowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa, a funkcjonujące metody są rozpoznawane jako metody pozwalające na rozwój jednostek w organizacji.

W pytaniu otwartym o metody rozwoju pracowników stosowane w przedsiębiorstwie, w którym respondenci pracują lub pracowali, niewiele ponad 50% osób wskazało na funkcjonowanie szkoleń, wymieniając szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne lub szkolenia na stanowisku pracy. W odpowiedziach pojawiły się również takie metody, jak zmiana zakresu pracy (8 osób), przydzielanie nowych



zadań (4 osoby), rotacja stanowisk (4 osoby), możliwość zmiany stanowiska pracy, przekwalifikowanie się (2 osoby). Poza tym pojawiły się pojedyncze sygnały wskazujące na korzystanie z takich metod rozwoju, jak: zastępstwo na innym stanowisku pracy, samodoskonalenie, samokształcenie, partycypacja, baza wiedzy w intranecie uzupełniana przez współpracowników (ze wskazaniem, że jest to narzędzie raczej „martwe”), udział w projektach, sesje, e-learning, konferencje oraz seminaria branżowe, nauka od bardziej doświadczonych pracowników, coaching.

Respondenci wybierając metody rozwoju stosowane przez ich przedsiębiorstwa z podanej listy dziewięciu metod najczęściej wskazywali na szkolenia na stanowisku pracy (72% respondentów) (rys. 3).



Rys. 3. Metody rozwoju pracowników stosowane w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Często stosowaną metodą jest również rotacja stanowisk (47%) oraz szkolenia zewnętrzne (44%). W niektórych przedsiębiorstwach pracownicy uczestniczą w konferencjach i seminariach (22%), oraz korzystają z e-learningu (13% respondentów). Potwierdzono również zaniechanie w małych przedsiębiorstwach bardzo ważnych metod wspierających rozwój pracowników, jak coaching czy mentoring.

## Podsumowanie

Pracownikom stawia się obecnie wyższe wymagania odnośnie do ich wiedzy, umiejętności, elastyczności, innowacyjności. Rządka i pożądaną cechą jest również lojalność wobec firmy. Rosną także oczekiwania pracowników wzglę-

dem pracodawcy związane m.in. z umożliwieniem rozwoju (zawodowego i osobowościowego)<sup>19</sup>.

Dlatego istotną kwestią stało się obecnie dbanie o własnych pracowników, zapewnienie możliwości ich rozwoju oraz zatrzymanie w organizacji. Lojalni, zaangażowani i zmotywowani pracownicy, osiągający ponadprzeciętne wyniki w pracy, zdolni zwiększyć efektywność i innowacyjność przedsiębiorstwa, mają bowiem strategiczne znaczenie, szczególnie w budowaniu sukcesu małego przedsiębiorstwa, gdzie dostęp do najnowszych technologii oraz środków finansowych jest ograniczony.

W warunkach małego przedsiębiorstwa pracownicy niewątpliwie mają ograniczone możliwości rozwoju. Są one konsekwencją wielu czynników warunkujących i często utrudniających w znacznym stopniu działalność tych podmiotów. Niezaprzeczalna jest natomiast potrzeba rozwoju z perspektywy pracownika i organizacji. Uzasadnia to konieczność dalszego badania sfery personalnej małych przedsiębiorstw, szczególnie w aspekcie rozwoju pracowników, rozpoznanie uwarunkowań oraz poszukiwanie metod i narzędzi możliwych do zastosowania w warunkach małego przedsiębiorstwa.

## THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN A SMALL ENTERPRISE

### Summary

The paper clarifies the definitional issues related to the development of employees. There are identified the development needs of employees as well as the opportunities offered in this area by small businesses. The gap between the needs of development reported by employees and the offers of development proposed by enterprises has been indicated basing on literature studies and surveys. The need for broader research into the development of employees in small businesses has been justified.

**Keywords:** employee development, small enterprise, services, personnel

*Translated by Ewa Rak*

---

<sup>19</sup> Cz. Zając, *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, w: *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011, s. 307.