

**Krzętowska, Agnieszka / Jagodziński,  
Andrzej**

---

**Szkolenie i doskonalenie pracowników  
małych i średnich przedsiębiorstw na  
przykładzie województwa  
mazowieckiego**

---

Notatki Płockie 57/4(233), 38-42

---

2012

Artykuł został zdigitalizowany i 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 oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# **SZKOLENIE I DOSKONALENIE PRACOWNIKÓW MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO**

*„Daj komuś rybę, a nakarmisz go na jeden dzień; naucz go łowić ryby, a nakarmisz go na całe życie”.*

*(S.R. Cowey)*

## **Abstrakt**

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) odgrywają główną rolę w gospodarce europejskiej. To w nich głównie koncentrują się ludzkie umiejętności i predyspozycje w zakresie przedsiębiorczości, innowacji i zatrudnienia. Znany guru zarządzania P. Drucker uznał małe średnie przedsiębiorstwa za „sól gospodarki rynkowej”<sup>1</sup>.

W Polsce stanowią one około 99% wszystkich firm funkcjonujących na scenie gospodarczej i generują około 48% PKB. Dane te świadczą, jak znaczny jest udział MSP w tworzeniu miejsc pracy.

Niemniej jednak MSP często stoją wobec niedoskonałości rynku! Niepokój budzą przede wszystkim niewystarczające zdolności konkurencyjne tego sektora<sup>2</sup>.

Niezbędne jest zatem osiągnięcie przez MSP wyższego poziomu zdolności konkurencyjności zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Ekspert z dziedziny zarządzania są zgodni, iż w nowoczesnej gospodarce ważną wartość w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej zyskuje taki czynnik jak wiedza.

Niniejsze opracowanie stara się sprostać potrzebie wzbogacenia informacji o MSP. W ramach tej problematyki podjęto próbę sprawdzenia czy pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw uczestniczyli w roku 2011 w szkoleniach, w jakich dziedzinach i trybie podnosili swoje kwalifikacje, czy udział w szkoleniach uzależniony był od wielkości firmy, czy pomagały im w tym dotacje z funduszy unijnych oraz co było główną przyczyną po stronie pracodawców, że ograniczali oni inwestycje w swoich pracownikach.

**Słowa kluczowe:** szkolenie i doskonalenie pracowników, małe i średnie przedsiębiorstwa, pracodawca, wielkość organizacji

## **Wprowadzenie**

Na wstępie niezbędne jest przybliżenie istoty małych i średnich przedsiębiorstw. Jak wskazuje literatura przedmiotu, studia nad małymi i średnimi firmami nie mają długiej historii, a szersze badania w tym zakresie rozpoczęto dopiero w latach 80. ubiegłego wieku. Rezultatem tych dociekań naukowych było rozmaite definiowanie MSP. W sposób uproszczony R.W. Griffin przyjął, że małe przedsiębiorstwo, to takie „...które ma niezależnego właściciela i kierownictwo oraz wywiera niewielki wpływ na swoje otoczenie”<sup>3</sup>.

Według nowych uregulowań, pierwszym warunkiem zakwalifikowania się do kategorii MSP jest posiadanie statusu przedsiębiorstwa. Za przedsiębiorstwa uważa się osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz przedsię-

biorstwa rodzinne, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą<sup>4</sup>. Po stwierdzeniu, że dana firma jest przedsiębiorstwem, należy następnie ustalić dane przedsiębiorstwa według następujących trzech kryteriów: – liczba osób zatrudnionych, – roczny obrót, – całkowity bilans roczny.

Porównanie danych przedsiębiorstwa z programami i pułapami dla tych trzech kryteriów umożliwi ustalenie, czy konkretna firma jest mikroprzedsiębiorstwem, małym przedsiębiorstwem czy średnim. Ze względu na dużą trudność uzyskania wyżej wymienionych wszystkich danych różnicujących wielkość firmy, w niniejszych badaniach przyjęto jedynie liczbę zatrudnionych pracowników. I tak przyjęto następujący podział przedsiębiorstw:

- za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który zatrudnia mniej niż 10 pracowników;
- za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który zatrudnia mniej niż 50 pracowników;
- za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który zatrudnia mniej niż 250 pracowników.

Kontynuując rozważania natury semantycznej przyjęto, że „szkolenie pracowników”, to: „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie oraz poszerzenie określonych elementów [kapitału ludzkiego], a także na wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji”<sup>5</sup>.

Natomiast „doskonalenie pracowników” może oznaczać podwyższanie kwalifikacji pracowników za pomocą dostępnych form kształcenia.

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w stosunku do dóbr materialnych sprawia, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym zwłaszcza szkoleniami staje się w MSP jednym z kluczowych czynników warunkujących sukces firmy<sup>6</sup>.

### Podstawowe założenia badawcze

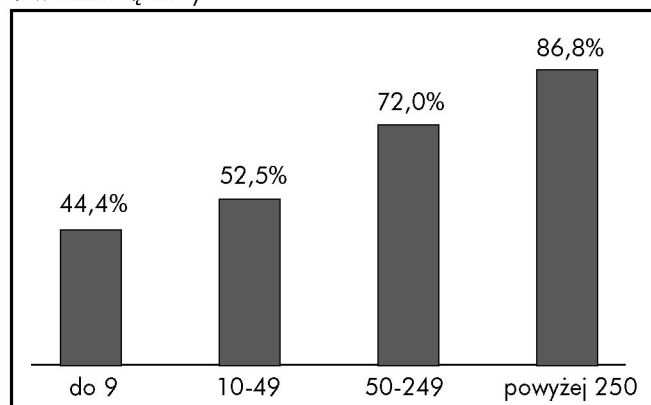
Podstawowym źródłem danych empirycznych są przeprowadzone przez autorów badania w I kwartale 2012 r. na grupie 222 przypadkowo wybranych osób w wieku produkcyjnym, zamieszkałych na terenie województwa mazowieckiego. Badana populacja, to osoby aktualnie zatrudnione. Wśród respondentów liczniejszą grupę stanowiły kobiety (tj. 60%). W większości badani legitymowali się wykształceniem średnim (tj. 70%), pochodzili z miasta i ponad połowa z nich nie przekroczyła 25 roku życia. W celu pozyskania danych zastosowano kwestionariusz ankiety.

### Szkolenie i doskonalenie pracowników w świetle badań

Na temat uczestnictwa w szkoleniach swoje opinie wyraziło 100% respondentów. Jednak udzielone odpowiedzi nie były jednoznaczne z faktem udziału w szkoleniach. Ilustruje to wykres 1.

Analizując odpowiedzi udzielone przez respondentów reprezentujących różne firmy pod względem liczby zatrudnionych pracowników, można zauważyć różnice między dużymi firmami zatrudniającymi powyżej 250 pracowników, średnimi zatrudniającymi mniej niż 250 pracowników, małymi nie przekraczającymi progu zatrudnienia 50 osób oraz tzw. mikroprzedsiębiorstwami, w których pracuje mniej niż 10 osób. W świetle zebra-

Wykres 1. Zależność pomiędzy uczestnictwem w szkoleniach a wielkością firmy



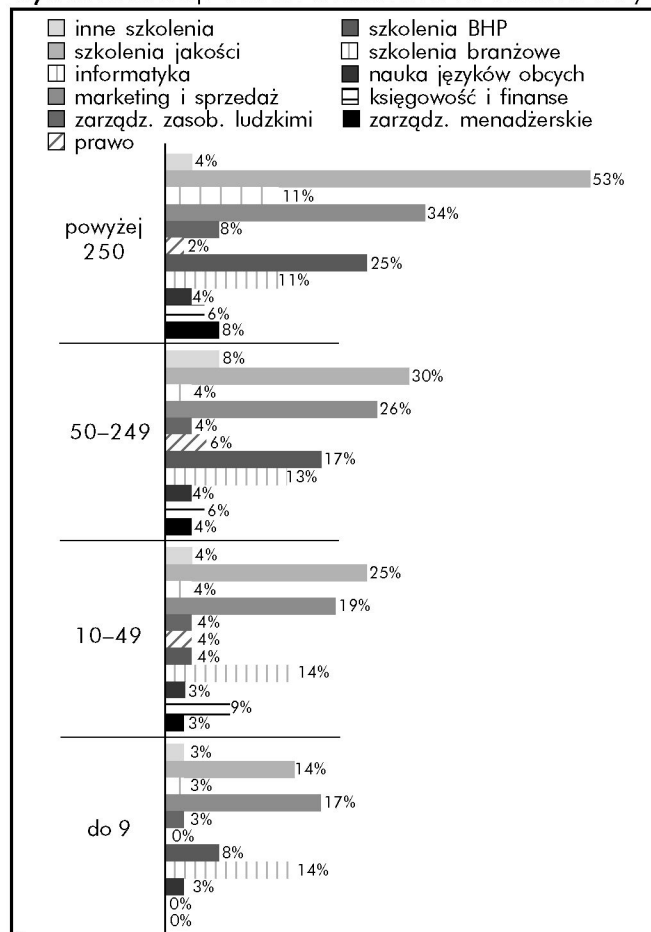
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

nych opinii nasuwa się wniosek, iż najmniej pracodawcy inwestowali w pracowników mikroprzedsiębiorstw (tj. 44,4%).

Rodzaje szkoleń, w których uczestniczyli respondenci w zależności od wielkości firmy, prezentuje wykres 2.

W świetle otrzymanych danych można jednoznacznie stwierdzić, iż pracownicy w minionym roku najczęściej uczestniczyli w tzw. szkoleniach obowiązkowych, wymaganych przepisami pra-

Wykres 2. Rodzaje szkoleń w zależności od wielkości firmy

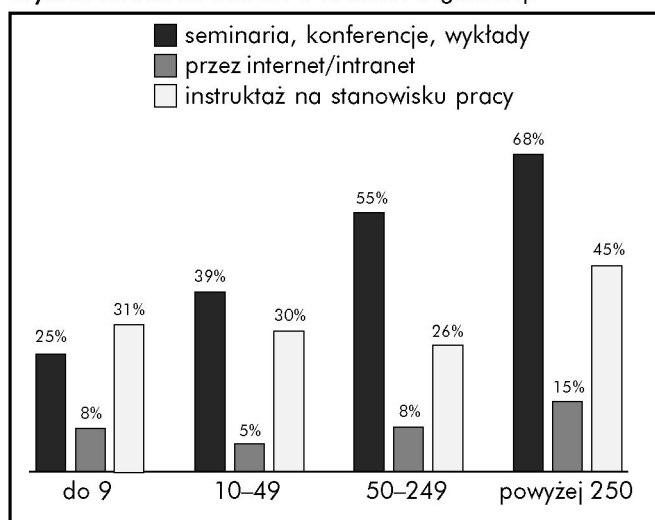


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

wa. Szkolenie z zakresu BHP miały miejsce w dużych i średnich firmach. Są to więc szkolenia z grupy tzw. szkoleń na stanowisku pracy (on the job). Nieco niżej wskazano na tzw. szkolenia poza stanowiskiem pracy (off the job), dotyczące pozyskania wiedzy specjalistycznej w danej branży oraz szkolenia z zakresu księgowości i finansów oraz marketingu i sprzedaży. Te ostatnie zdecydowanie najczęściej odbywały się dla pracowników dużych i średnich przedsiębiorstw. Nasuwa się więc wniosek, iż respondenci wskazywali przede wszystkim na tzw. szkolenia obowiązkowe typu „on the job”. Nikły procent był też udział ankieterowanych w szkoleniach językowych (jedyne 6% w średnich przedsiębiorstwach).

Formę szkoleń a wielkość organizacji, przedstawia wykres 3.

**Wykres 3.** Forma szkoleń a wielkość organizacji

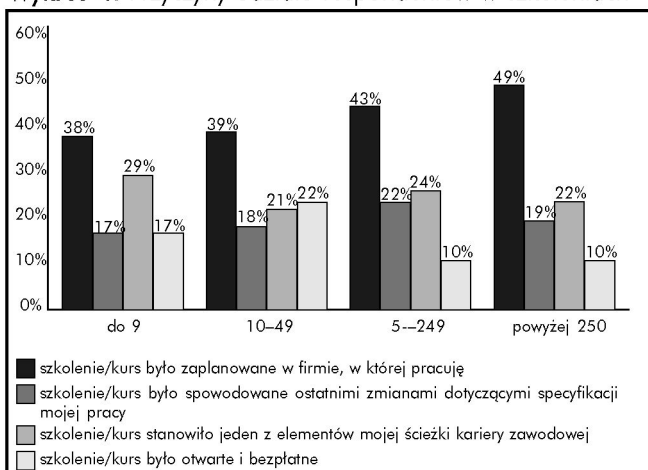


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

Wśród technik szkoleń typu „off the job” ponad połowa respondentów (tj. 68%) wymieniła seminaria, konferencje i wykłady. Te szkolenia miały miejsce przede wszystkim w dużych organizacjach, zatrudniających ponad 250 pracowników. Instruktaż na stanowisku pracy, zaliczany do szkoleń typu „on the job” odbyło jedynie 45% ankieterowanych osób zatrudnionych w dużych firmach i w mikroprzedsiębiorstwach 31% pracowników. Może to oznaczać, że niewiele firm dba o nabywanie i rozwój praktycznych umiejętności wykonywania pracy przez swoich pracowników. W pytaniu wyodrębniono Internet i intranet (e-learning) jako metodę szkolenia. Jak wynika z pozyskanych informacji nie jest to forma przekazywania wiedzy jeszcze popularna wśród rodzimych firm. Występowała sporadycznie w dużych, w małych firmach, jak również w tzw. mikroprzedsiębiorstwach, zatrudniających mniej niż 10 osób.

Co było przyczyną uczestniczenia respondentów badanych organizacji w szkoleniach, ilustruje wykres 4.

**Wykres 4.** Przyczyny udziału respondentów w szkoleniach



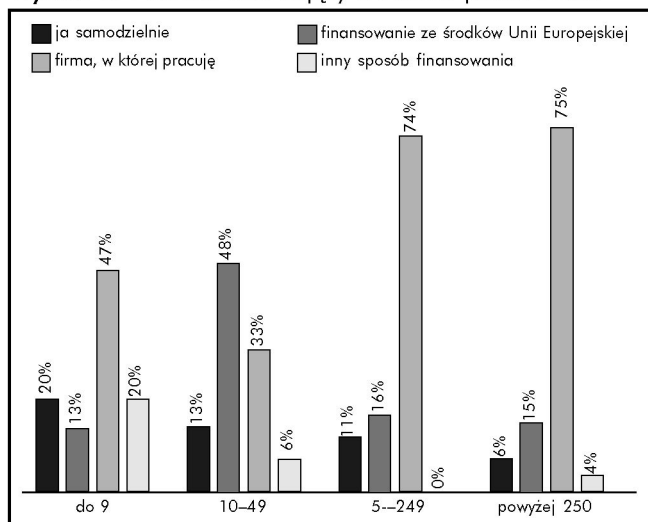
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

Według zebranych informacji, najwięcej ankieterowanych uznało, iż głównym powodem, dla którego pracodawca podjął decyzję o wystaniu ich na szkolenia była realizacja planów szkoleń przygotowanych wcześniej przez firmę. Dotyczyło to wszystkich przedsiębiorstw. Działania te należy ocenić pozytywnie. Dla 29% respondentów zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach szkolenie było zgodne z wybraną ścieżką kariery zawodowej, natomiast 22% osób średnich organizacji uznało, iż zależne to było od zmiany dotyczącej specyfiki pracy na danym stanowisku. Mimo tego, iż szkolenia były otwarte i bezpłatne nie cieszyły się popularnością wśród badanej próby. Jedynie dla pracowników małych przedsiębiorstw były to atrakcyjne przyczyny udziału w szkoleniach.

Kto finansował szkolenia pracowników w zależności o wielkości firmy, prezentuje wykres 5.

Większość badanych bez względu na wielkość organizacji stwierdziło, iż szkolenia, w których uczestniczyli były pokrywane z budżetu fir-

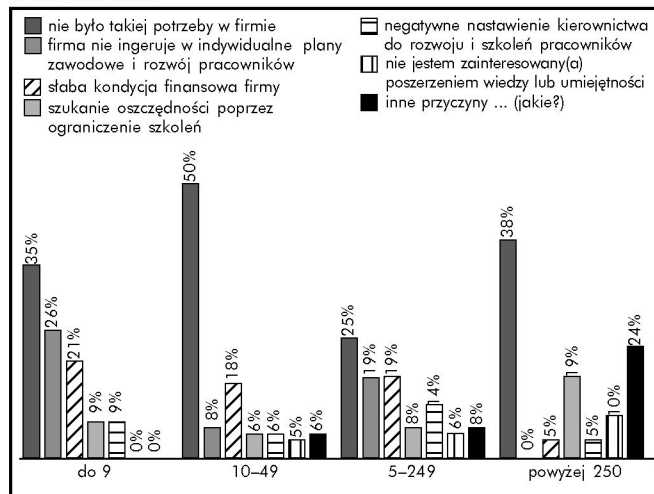
**Wykres 5.** Podmiot finansujący szkolenie pracowników



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

my, natomiast prawie połowa zatrudnionych pracowników w małych przedsiębiorstwach (tj. 48 %) korzystała ze środków unijnych. Jest więc pozytywny sygnał, iż to małe przedsiębiorstwa potrafią pozyskiwać środki na szkolenie i doskonalenie swoich pracowników.

**Wykres 6.** Główne przyczyny nieuczestniczenia respondentów w szkoleniach



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

Przyczyny nieuczestniczenia respondentów w szkoleniach, przedstawia wykres 6.

Wśród badanych respondentów zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach 50% było zdania, iż w roku 2011 nie uczestniczyli w szkoleniu, ponieważ nie było takiej potrzeby, natomiast 26% pracowników mikroprzedsiębiorstw uznało, że naczelne kierownictwo firmy nie interesuje się ich indywidualnymi planami zawodowymi. Również pracownicy tych firm uznali, iż barierą ograniczającą udział w szkoleniach była słaba kondycja finansowa firmy. Aspekt ten nie dotyczył dużych organizacji. Odebrano też sygnały, iż organizacje albo szukają oszczędności poprzez ograniczanie szkoleń, albo mają negatywny stosunek do tego typu działań.

### Główne wnioski z badań – próba podsumowania

W świetle zebranych opinii nasunęły się następujące wnioski:

- najmniej inwestują w swoich pracowników mikroprzedsiębiorstwa;
- najczęściej spotykane szkolenia to zagadnienia z zakresu BHP, odbywały się one w dużych i średnich firmach;
- wśród technik szkoleń typu „off the job” ponad połowa respondentów wymieniła seminaRIA, konferencje i wykłady, miały one miej-

sce przede wszystkim w dużych organizacjach, zatrudniających ponad 250 pracowników;

- instruktaż na stanowisku pracy, zaliczany do szkoleń typu „on the job” odbyło jedynie 45% ankietowanych osób zatrudnionych w dużych firmach i w mikroprzedsiębiorstwach 31% pracowników;
- prawie połowa ankietowanych uznała, iż głównym powodem, dla którego pracodawca podjął decyzję o wystąpieniu ich na szkolenia była realizacja planów szkoleń przygotowanych wcześniej przez firmę, dotyczyło to wszystkich przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość;
- większość badanych bez względu na wielkość organizacji stwierdziło, iż szkolenia, w których uczestniczyli były pokrywane z budżetu firmy;
- małe przedsiębiorstwa potrafią pozyskiwać środki na szkolenie i doskonalenie swoich pracowników z Unii Europejskiej;
- połowa respondentów zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach było zdania, iż w roku 2011 nie uczestniczyli w szkoleniu, ponieważ nie było takiej potrzeby;
- odebrano też sygnały, iż organizacje albo szukają oszczędności poprzez ograniczanie szkoleń, albo mają negatywny stosunek do tego typu działań.

Jak można zauważyć potrzeba i możliwości szkolenia pracowników różnie są w zależności od wielkości firm. Pomimo pomniejszych budżetów najczęściej ze szkoleń korzystają duże i średnie firmy. W mniejszym stopniu zarządzanie szkoleniami występuje w małych i tzw. mikroprzedsiębiorstwach. W tym przypadku firmy te powinny skupić się bardziej na szkoleniach otwartych, gdyż są tańsze i w okresie kryzysu mogą wydać się najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem.

Ogólna ocena działań dotyczących szkolenia nie może być pozytywna, przede wszystkim z powodu małej dostępności szkoleń pozaobowiązkowych. Należy jednak pamiętać, iż MSP często nie mają wysoko wyspecjalizowanych pracowników w komórkach personalnych, zdolnych do pełnego wkomponowania szkoleń w rozwój przedsiębiorstw oraz oceny wymiernych korzyści płynących z nich dla firmy<sup>7</sup>.

Zebrane informacje wydają się skłaniać do wniosku, iż istnieje wyraźna potrzeba szerszego zajęcia się tematem, zaś ewentualne badania powinny być prowadzone w znacznie większej skali i systematycznie wzbogacać wiedzę o funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstwach<sup>8</sup>.

## Przypisy

- <sup>1</sup> K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 7.
- <sup>2</sup> H. Król (red.) *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 3.
- <sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 732–733.
- <sup>4</sup> Szczegółowe informacje i wyjaśnienia dotyczące definicji MŚP można znaleźć w poradniku: *Nowa definicja MŚP – poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, Wspólnoty Europejskie 2006.
- <sup>5</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 299.
- <sup>6</sup> K. Piotrkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych średnich firmach warunkiem rozwoju przedsiębiorczości*. [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach*. Red. K. Piotrkowski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 96.
- <sup>7</sup> J. Bącał: *Perspektywy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce*. [w:] *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*. Red. O. Konieczny, R. Schmidtke, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Katowice 2007, s. 51.
- <sup>8</sup> J. Strużyńska: *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 180.

## Bibliografia:

1. Bącał J., *Perspektywy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*. Red. O. Konieczny, R. Schmidtke, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Katowice 2007.
2. Griffin W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
3. Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
4. *Nowa definicja MŚP- poradnik dla użytkowników i wzór oświadczenia*, Wspólnoty Europejskie 2006.
5. Piotrkowski K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych średnich firmach warunkiem rozwoju przedsiębiorczości* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach*. Red. K. Piotrkowski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002.
6. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
7. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
8. Strużyńska J., *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.

## IN SERVICE TRAINING AND COACHING OF EMPLOYEES FROM SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES FOLLOWING THE MAZOVIAN PROVINCE EXAMPLE

### Summary

Small and medium size enterprises (Polish acronym: MSP) play the main role in the European economy. It is in just such companies that the human skills and predisposition are concentrated in the area of entrepreneurship, innovation and employment.

The author of the paper attempted to check if in 2011 the respondents participated in any vocational training courses, in which areas and mode they improved their qualifications, if their participation in such courses was dependent on the company's size, if they were assisted with donations coming from the EU funds as well as what caused the employers to limit investments in their employees' training.