



Spis treści

<i>Dominika Bąk-Grabowska, Katarzyna Grzesik, Agnieszka Jagoda, Więzy personalne i umiejscowienie funkcji personalnej w układach organizacyjnych grup kapitałowych – rozważania teoretyczno-empiryczne</i>	3
<i>Barbara Chomętowska, Odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy źródłem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw</i>	13
<i>Ewa Rak, Potrzeba rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań.....</i>	20
<i>Iwona Janiak-Rejno, Identyfikacja motywów zawodowych pracowników pokolenia Y istotnym czynnikiem budującym trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa</i>	28
<i>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska, Zarządzanie karierami zawodowymi zwalnianych pracowników (w świetle wyników badań)</i>	35
<i>Beata Skowron-Mielnik, Magdalena Bor, Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji</i>	44
<i>Alicja Smolbik-Jęczmień, Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce</i>	56
<i>Marek Wirkus, Radosław Drozd, Ryszard Bielski, Kompetencje pracowników produkcyjnych w procesach aparaturowych.....</i>	63

Potrzeba rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań

The need for the development of employees in small enterprises – research results

Ewa Rak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: ewa.rak@ue.wroc.pl

Streszczenie

Artykuł podnosi problem potrzeb rozwoju pracowników rozpatrywany z perspektywy głównych interesariuszy: przedsiębiorstwa oraz pracowników. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele zalet inwestowania w rozwój pracowników. Autorzy sugerują, że jest to nie tylko właściwe podejście, lecz konieczność z punktu widzenia kraju, regionu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jak również organizacji. Podkreśla się także, iż pracownicy oczekują korzystnych warunków rozwoju zawodowego. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań wskazują, że nie tak oczywista jest jednak potrzeba rozwoju pracowników z perspektywy przedsiębiorcy oraz pracownika małej firmy. Przedsiębiorcy niezbyt zdecydowanie wskazują, że taka potrzeba w ich firmie występuje. Także część pracowników takiej potrzeby nie przejawia, nie wykazuje zainteresowania podejmowaniem dodatkowych działań poza godzinami pracy i bez dodatkowej zachęty finansowej.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, małe przedsiębiorstwo, potrzeba rozwoju.

Abstract

The article raises the issue of the needs for the employees' development considered from the perspective of the main stakeholders: enterprise and employees. The subject literature indicates a lot of advantages of investment in the development of employees. The authors suggest that it is not only an appropriate approach, but also a necessity from the point of view of a country, a region in which an enterprise operates as well as an organization. It is also stressed that employees expect favorable conditions of professional development. The results of the author's research show that from the perspective of an entrepreneur and an employee of a small company the need for the development of employees is not so obvious. Entrepreneurs indicate not strongly enough that there is such a need in their enterprise. Also a part of employees does not show such a need. They do not demonstrate interest in taking additional actions outside working hours and without extra financial incentive.

Keywords: development of employees, small enterprise, the need for development.

Wstęp

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele zalet inwestowania w rozwój pracowników, podkreślając m.in. strategiczne znaczenie zasobów ludzkich w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Małe przedsiębiorstwo jest szczególnym środowiskiem dla rozwoju pracowników. Specyfika małych firm w omawianym zakresie wiąże się z przewagą barier nad stymulantami.

Celem artykułu jest identyfikacja potrzeb rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach. Analiza została przeprowadzona z perspektywy głównych interesariuszy: przedsiębiorstwa oraz pracowników. Praca bazuje na analizie literatury przedmiotu oraz wynikach badań empirycznych¹: ilościowych oraz jakościowych. Badania ilościowe zostały przeprowadzone

w okresie od marca do sierpnia 2013 roku głównie za pomocą ankiety bezpośredniej, wspomaganą ankietą audytoryjną, wśród przedsiębiorców (211 ankiet) i pracowników (195 ankiet) małych przedsiębiorstw (zatrudniających co najmniej jednego pracownika) z województwa dolnośląskiego. Dzięki odpowiednio skonstruowanym kwestionariuszom ankiet dokonano zestawienia dwóch perspektyw: pracownika i przedsiębiorcy. Próba badawcza nie spełnia jednak kryterium reprezentatywności i nie uprawomocnia do uogólnień. Podstawowe informacje na temat próby badawczej zawiera tab. 1.

Przeprowadzone zostały także badania jakościowe w formie wywiadów bezpośrednich z właścicielami małych przedsiębiorstw. W okresie od maja 2013 roku do czerwca 2014 roku przeprowadzono sześć wywiadów. Podstawowe informacje na temat badanych firm zawiera tab. 2.

Tabela 1. Podstawowe dane dotyczące badanych firm (badania ilościowe)

Informacje o firmie		Właściciele		Pracownicy	
Liczba pracowników	1-9	104	49,30%	47	24,10%
	10-19	48	22,80%	51	26,20%
	20-29	19	9,00%	30	15,40%
	30-39	16	7,60%	17	8,70%
	40-49	24	11,40%	46	23,60%
	brak danych	0	0,00%	4	2,10%
	razem	211	100%	195	100%
Ile lat firma funkcjonuje na rynku	do 10	130	61,60%	104	53,30%
	11-20	56	26,50%	65	33,30%
	21-30	21	10,00%	18	9,20%
	31-40 lat	0	0,00%	1	0,50%
	brak danych	4	1,90%	7	3,60%
	razem	211	100%	195	100%
Wielkość miejscowości, w której funkcjonuje firma	wieś (do 10 tys. mieszkańców)	18	8,50%	6	3,10%
	małe miasto (10-50 tys. mieszkańców)	106	50,20%	32	16,40%
	średnie miasto (50-250 tys. mieszkańców)	9	4,30%	11	5,60%
	duże miasto (powyżej 250 tys. mieszkańców)	73	34,60%	62	31,80%
	brak danych	5	2,40%	84	43,10%
	razem	211	100%	195	100%
Dominujący profil działalności	handel	66	31,30%	52	26,70%
	produkcja	34	16,10%	19	9,70%
	usługi	111	52,60%	80	41,00%
	inne	0	0,00%	44	22,60%
	razem	211	100%	195	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

¹ Badania prowadzone w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr projektu UMO-2012/05/N/HS4/01872, realizowanego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu w latach 2013-2015.

Tabela 2. Podstawowe dane dotyczące badanych firm (badania jakościowe)

Dane	Agencja PR	Usługi dentystyczne	Skład węgla	Firma IT	Ochrona przeciwpożarowa	Usługi motoryzacyjne
Przedmiot działalności	obszar <i>public relations</i> (PR), działalność marketingowa	działalność stomatologiczna, edukacja lekarzy oraz działalność konsultingowa	skład węgla	dostarczanie rozwiązań informatycznych wraz ze stałą opieką konsultanta	analizy, opiniowanie dokumentacji projektowych, nadzory inwestorskie	usługi motoryzacyjne (serwis samochodowy, lakierowanie pojazdów, badania techniczne)
Miejscowość	Wrocław	Wrocław	Wałbrzych	Wrocław	Wrocław	Głogów
Rok założenia	2001	2002	1991	2000	1999	1997
Dominująca forma działalności	usługi	usługi	handel	handel + usługi	usługi	usługi
Liczba pracowników	4 pracowników + właściciel	15	9 pracowników + właściciel	20	8 stałych + 11 osób, kiedy jest realizowany duży projekt	40
Formy zatrudnienia	umowa o dzieło, współpraca z firmami, rzadko umowy zlecenia	kontrakt czasowy	umowa o pracę na czas nieokreślony 8, umowa o dzieło 1	umowa o pracę na czas nieokreślony	umowa o pracę na czas nieokreślony; umowy cywilnoprawne	umowa o pracę
Wiek pracowników	pokolenie Y	pokolenie Y (większość)	pokolenie <i>Baby boomers</i> (BB) (większość)	pokolenie Y	pokolenie BB (większość)	pokolenie Y ok. 20%; pokolenie X ok. 40%; pokolenie BB ok. 40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

1. Potrzeba rozwoju pracowników w świetle literatury przedmiotu

Wyniki studiów literatury przedmiotu wskazują, że rozwój pracowników ma duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, a także dla pracowników. Znaczenie rozwoju dla pracowników potwierdzają badania zaprezentowane przez J. Fitz-enza. Z analizy ponad 70 tys. ankiet, wypełnionych przez ludzi odchodzących z pracy na własne życzenie, wynika, że drugą w kolejności przyczyną odejścia, istotną zwłaszcza (choć nie wyłącznie) wśród specjalistów, jest przekonanie o braku możliwości rozwoju u obecnego pracodawcy [Fitz-enz 2001, s. 130].

Pracownicy mają coraz większe aspiracje i oczekiwania wobec pracodawców, związane m.in. z zapewnieniem im korzystnych warunków rozwoju zawodowego i osobowościowego [Zając 2011, s. 307]. Badania prowadzone w 2006 roku na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) wskazują, że około 1/3 pracowników jest zainteresowana różnego rodzaju szkoleniami, mającymi na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych, widzi taką potrzebę i zamierza swoje kwalifikacje doskonalić (więcej: [Matusiak 2007]). Prawo pracowników do inwestowania we własny rozwój podkreśla teoria kapitału ludzkiego [Armstrong 2007, s. 485]. Inwestycja w pracowników ma także duże znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Spółeczeństwo i gospodarka weszły w erę informacyjną, gdzie strategiczną rolę odgrywa wiedza [Drucker 1998] (za: [Pocztowski 2008, s. 14]). Rosnąca zależność organizacji od umiejętności i wiedzy jej pracowników implikuje wzrost znaczenia procesów rozwoju oraz utrzymania wartościowych pracowników w przedsiębiorstwie.

Ludzie są cennym, wewnętrznym zasobem organizacji. Wpływ pracowników na rozwój innowacyjności i wzrost pozycji konkurencyjnej firmy potwierdzają m.in. badania zrealizowane na zlecenie PARP „Wyszkolenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” [*Determinanty innowacyjności i rozwoju...* (2011); *Strategie i zarządzanie...* (2011)], jak również badania prowadzone przez I. Bielskiego w latach 1997-2006 [Bielski 2007, s. 78]. Zmiany demograficzne, szczególnie zjawisko starzenia się społeczeństwa, które zachodzi w większości krajów wysoko rozwiniętych (zob. [Komisja Wspólnot Europejskich 2006]), narzucają konieczność rywalizacji o dobrych pracowników. Także deficyt wykwalifikowanych pracowników wynikający z niedopasowania systemu edukacji do warunków gospodarki opartej na wiedzy [Gutteridge, Leibowitz, Shore 1993, s. 36-37 (za: [Pocztowski 2008, s. 20])] (w Polsce niewielka część studentów wybiera kierunki ścisłe i techniczne, na które zapotrzebowanie ciągle rośnie) wpływa na wzrost zainteresowania przedsiębiorstw rozwojem pracowników.

Dodatkowo pozytywny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa takich działań, jak m.in.: szkolenia, doskonalenie i rozwój pracowników, dobór zapewniający wysoko wykwalifikowaną kadrę, potwierdzają badania, zarówno polskie [Pocztowski (red.) 2001, s. 17; Kunasz 2007, s. 116-126], jak i zagraniczne [Walton 1999, s. 142].

Inwestycja w rozwój podwładnych zwiększa zainteresowanie pracowników organizacją i buduje pozytywny wizerunek „pracodawcy z wyboru” (Employer Branding [Kozłowski 2012, s. 47]). Jest to bardzo ważne w kontekście nasilającej się „wojny o talenty” [Cannon, McGee 2012, s. 18-19].

Potrzebę rozwoju pracowników wyrażaną przez właścicieli małych przedsiębiorstw potwierdzają także badania prowa-

dzione w 2006 roku na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z sektora MSP, w których 60,3% właścicieli mikroprzedsiębiorstw oraz 76,2% właścicieli badanych małych przedsiębiorstw potwierdza, iż obecnie (w czasie prowadzenia badań) istnieje potrzeba zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji przez pracowników firmy po to, aby firma była konkurencyjna na rynku [Matusiak 2007].

Rozwój pracowników jest ważny także dla gospodarki kraju i regionu, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują. Jak wskazano wcześniej, rozwój pracowników jest niezbędny, aby firmy prętnie się rozwijały (takie założenie przyjęły kraje wysoko rozwinięte, zwiększając nakłady na zasoby niematerialne – głównie rozwój pracowników – o 1/3, kosztem ograniczenia inwestycji w strukturę materialną [Listwan 2006, s. 26]).

Bogdan Piasecki podkreśla znaczenie rozwoju pracowników w kontekście turbulentnego otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. Zmiany są ciągłe i nieuchronne, poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników jest więc konsekwencją wzrastających wymagań współczesności (nowe technologie, maszyny, urządzenia, nowe metody pracy, kolejne przepisy prawne zmuszają do ciągłego aktualizowania i poszerzania wiedzy oraz kształtowania umiejętności zatrudnionych pracowników). Rozwój personelu powinien być traktowany priorytetowo zarówno w małych, jak i dużych przedsiębiorstwach w odpowiednio dostosowanej skali [Piasecki 1999, s. 227].

2. Potrzeba rozwoju pracowników z perspektywy przedsiębiorcy – relacje z badań empirycznych

Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na wyodrębnienie trzech grup potrzeb, które wskazują przedsiębiorcy w odniesieniu do rozwoju pracowników:

- Potrzeba przygotowania do zawodu – dostarczenie/uzupełnienie wiedzy i umiejętności oraz ukształtowanie postaw potrzebnych do wykonywania pracy nowo zatrudnionym pracownikom.
- Potrzeba aktualizacji wiedzy oraz umiejętności – dostarczenie pracownikom wiedzy i umiejętności, których brak wynika ze zmian w otoczeniu (m.in. pojawienie się nowych technologii, maszyn, urządzeń, nowych metod pracy, kolejnych przepisów prawnych).
- Potrzeba dodatkowego rozwoju – dostarczenie pracownikom wiedzy i umiejętności potrzebnych do wykonywania nowych zadań, które pojawiły się w wyniku awansu, zmiany/poszerzenia zakresu zadań, rozwoju firmy.

Wyniki badań wskazują, że jednym z głównych działań podejmowanych przez małe przedsiębiorstwa w ramach rozwoju pracowników jest przygotowanie pracowników do zawodu. Zakres obowiązków w małych podmiotach jest szeroki, niezbędna jest stosunkowo duża samodzielność oraz inicjatywa. Zdaniem przedsiębiorców pracownicy (szczególnie z pokolenia Y) nie są przygotowani do pracy (tab. 3). Często brakuje podstawowej wiedzy i umiejętności, pracownicy nie wykazują także inicjatywy, są niesamodzielni. Jest to szczególnie uciążliwe ze względu na stosunkowo dużą rotację pracowników w małych firmach.

Tabela 3. Przyczyny rozwoju pracowników w badanych firmach

Branża	Potrzeba przygotowywania do zawodu	Potrzeba aktualizacji wiedzy i umiejętności	Potrzeba dodatkowego rozwoju
Firma informatyczna	częściowo	tak	tak
Usługi przeciwpożarowe	nie	tak	nie
Usług motoryzacyjne	tak	tak	tak
Agencja <i>public relations</i> (PR)	tak	tak	tak
Usługi dentystyczne	tak	tak	częściowo
Skład węgla	nie	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedsiębiorcy wskazują również, że wielu pracowników nie osiągnęło jeszcze wymaganego poziomu kompetencji, mimo iż pracują w firmie od kilku lat. Wynika to z szerokiego zakresu zadań (2 firmy), częstej rotacji pracowników (2 firmy), bierności przedsiębiorcy (1 firma) oraz biernego podejścia pracowników (2 firmy).

Spośród badanych firm potrzeby przygotowywania do zawodu nie potwierdziły jedynie dwie firmy: Usługi przeciwpożarowe – firma zatrudniająca doświadczonych, emerytowanych strażaków, oraz skład węgla – firma rodzinna, w której skład osobowy jest stały, średnia wieku pracowników wysoka, a nowych pracowników od dawna nie zatrudniano.

We wszystkich badanych firmach występuje potrzeba ciągłego aktualizowania wiedzy oraz umiejętności pracowników. W zależności m.in. od przedmiotu działalności różna jest jedynie częstotliwość podejmowanych działań.

Wyniki badań potwierdziły także potrzebę podejmowania dodatkowych działań w zakresie rozwoju pracowników. Potwierdziło to 4 z 6 przedsiębiorców. W firmie świadczącej usługi dentystyczne lekarze zdobywają potrzebną wiedzę i umiejętności w ramach przygotowania do zawodu. Dodatkowy rozwój dotyczy zatem głównie pozostałej części personelu i najczęściej wiąże się z poszerzeniem zakresu zadań. W firmie świadczącej usługi przeciwpożarowe również – ze względu na szeroki przedmiot działalności oraz specyfikę zatrudnianych pracowników (doświadczeni, emerytowani strażacy) – nie ma potrzeby dodatkowego rozwoju pracowników.

Podczas badań ilościowych przedsiębiorcom przedstawiono 6 stwierdzeń, na podstawie których można wnioskować, czy i jak przedsiębiorcy widzą potrzebę rozwoju pracowników. Stwierdzenia były oceniane w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, 5 – „zdecydowanie się zgadzam” (tab. 4). Najwyższą średnią ocenę uzyskało stwierdzenie, że „rozwój pracowników ma pozytywny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa”. Przedsiębiorcy najczęściej zgadzali się z tym stwierdzeniem, natomiast średnia ocena wyniosła 3,83. Średnie oceny wszystkich

stwierzeń mieszczą się pomiędzy oceną neutralną 3 a oceną 4 „zgadzam się”, przy czym najmniej przedsiębiorców zauważa problem ze znalezieniem utalentowanych pracowników (średnia 3,08) oraz potrzebę przygotowania sukcesorów (średnia 3,29).

Analizując odpowiedzi w podziale na wielkość miejscowości, w której funkcjonuje firma (tab. 4), można zauważyć, że większość omawianych zjawisk częściej jest dostrzegana w średnich i dużych miejscowościach. Znacznie rzadziej w małych miastach i na wsiach zauważa się, że rozwój pracowników ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, że

- w przedsiębiorstwach **produkcyjnych** zauważa się częściej, że dostrzeganą przyczyną odejść pracowników z małych firm jest brak możliwości (dalszego) rozwoju w przedsiębiorstwie (średnia 3,80, podczas gdy w przedsiębiorstwach handlowych 3,52; w usługowych 3,46);
- w przedsiębiorstwach o dominującym profilu działalności **produkcyjnym** zdecydowanie rzadziej wskazuje się na problem ze znalezieniem na rynku utalentowanych pracowników (średnia odpowiedzi 2,40, podczas gdy w przedsiębiorstwach handlowych 3,26; w usługowych 3,21). Może być to związane z dużym udziałem w struktu-

Tabela 4. Stwierdzenia wyrażające potrzebę rozwoju pracowników z perspektywy przedsiębiorcy (wg kryterium wielkości miejscowości, w której funkcjonuje firma)

Stwierdzenia:	Średnia (1-5)	Wieś	Małe miasto	Średnie miasto	Duże miasto
Rozwój pracowników ma pozytywny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa	3,83	3,62	3,67	4,57	3,96
Jest potrzeba rozwoju pracowników w moim przedsiębiorstwie	3,66	3,46	3,52	4,29	3,78
Pracownicy mają wpływ na pozycję konkurencyjną firmy	3,62	2,92	3,39	4,00	4,02
Dostrzeganą przyczyną odejść pracowników z małych firm jest brak możliwości (dalszego) rozwoju w przedsiębiorstwie	3,54	4,15	3,64	3,14	3,31
Jest potrzeba podejmowania działań rozwojowych w celu przygotowania sukcesorów	3,29	3,31	2,88	3,86	3,65
Jest problem ze znalezieniem na rynku utalentowanych pracowników	3,08	3,00	2,61	4,29	3,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

pracownicy wpływają na pozycję konkurencyjną firmy, rzadziej wskazywana jest potrzeba rozwoju pracowników, przygotowania sukcesorów czy problem ze znalezieniem utalentowanych pracowników na rynku. Znacznie częściej natomiast w małych miejscowościach i na wsiach przedsiębiorcy dostrzegają problem odejścia pracowników w wyniku braku możliwości dalszego rozwoju w firmie. Może to wynikać z rodzaju przedsiębiorstw, które funkcjonują w mniejszych miejscowościach, są to bowiem najczęściej firmy rzadko stosujące nowoczesne technologie, a ich dynamika rozwoju jest zdecydowanie niższa niż w większych miastach, zatem również możliwości rozwoju są bardziej ograniczone.

Analizując natomiast odpowiedzi w podziale na firmy o dominującymi profilu działalności: produkcyjnym, handlowym lub usługowym, można zauważyć, że:

- właściciele przedsiębiorstw **usługowych** częściej zauważają, że pracownicy mają wpływ na pozycję konkurencyjną firmy (średnia odpowiedzi 3,82, podczas gdy w przedsiębiorstwach handlowych 3,36; w produkcyjnych 3,33);

rze zatrudnienia przedsiębiorstw produkcyjnych pracowników nisko wykwalifikowanych zatrudnionych do wykonywania prostych czynności.

3. Potrzeba rozwoju z perspektywy pracownika – relacje z badań empirycznych

Potrzeba rozwoju pracowników była badana za pomocą pytania zamkniętego¹ (tab. 5) oraz dwóch pytań otwartych: „Do czego dążysz w swoim rozwoju zawodowym, co chcesz osiągnąć?” oraz „Z jakiego osiągnięcia (związanego z własnym rozwojem zawodowym) jesteś najbardziej dumny/dumna?”

Pracownicy wskazywali, czy ważniejsze są możliwości rozwoju w firmie, czy wysokość wynagrodzenia, przyjaźnie nastawiony kierownik lub pewność zatrudnienia. Analizując odpowiedzi, można wskazać, że dla pracowników możliwości rozwoju są bardziej istotne niż wysokość wynagrodzenia czy przyjaźnie nastawiony kierownik, natomiast większe znaczenie niż możliwości rozwoju ma pewność zatrudnienia.

¹ Konstrukcja pytania zainspirowana kwestionariuszem wg Bluma i Russa do badania hierarchii wybranych motywów pracy (więcej: [Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopec 2000, s. 236]).

Tabela 5. Potrzeba rozwoju z perspektywy pracownika

Lepiej jest:	Niestudent	Student	Razem
Otrzymywać niższą płacę, lecz mieć możliwość rozwoju	37,9%	78,1%	66,2%
Otrzymywać wyższą płacę, lecz nie mieć możliwości rozwoju	51,7%	21,9%	30,8%
Brak danych	10,3%	0,0%	3,1%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%
Lepiej jest:	Niestudent	Student	Razem
Nie mieć możliwości rozwoju, lecz mieć przyjaźnie nastawionego kierownika	44,8%	35,0%	37,9%
Otrzymywać możliwość rozwoju, lecz mieć nieprzyjaźnie nastawionego kierownika	48,3%	63,5%	59,0%
Brak danych	6,9%	1,5%	3,1%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%
Lepiej jest:	Niestudent	Student	Razem
Nie mieć pewności zatrudnienia, lecz mieć możliwość rozwoju	20,7%	55,5%	45,1%
Nie obawiać się wypowiedzenia, lecz nie mieć możliwości rozwoju	75,9%	43,1%	52,8%
Brak danych	3,4%	1,5%	2,1%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Duży wpływ na udzielane odpowiedzi miał fakt, czy pracownik, który wypełniał ankietę, był wówczas studentem, czy nie. Studenci, odpowiadając na to pytanie, zdecydowanie rzadziej wskazywali na znaczenie wynagrodzenia czy pewności zatrudnienia, większe znaczenie dla tej grupy respondentów mają możliwości rozwoju, czego wyrazem są m.in. podjęte studia. Można tutaj również z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że znaczna część studentów to osoby, które nie stworzyły jeszcze odrębnego gospodarstwa domowego, zatem pewność zatrudnienia czy wysokość wynagrodzenia nie są tak ważne na obecnym etapie ich życia.

Potwierdzeniem takich założeń mogą być odpowiedzi pracowników, którzy nie byli studentami w trakcie badań. Wśród tej grupy respondentów ważniejszym czynnikiem jest wysokość wynagrodzenia (51,7% odpowiedzi) niż możliwości rozwoju (37,9% odpowiedzi); również wyraźnie ważniejszym czynnikiem niż możliwości rozwoju dla tej grupy respondentów jest pewność zatrudnienia (75,9% wskazań).

W celu dokładniejszego poznania, czym dla pracowników jest rozwój i jakie ma znaczenie, zadane zostały pytania otwarte. Odpowiedzi zostały pogrupowane, lecz ze względu na to, iż na pytania otwarte odpowiedzi udzieliło stosunkowo niewielu respondentów, zamiast wartości procentowych określona została liczba wskazań. Pierwsze z pytań brzmiało następująco „**Do czego dążysz z swoim rozwojem zawodowym, co chcesz osią-**

gnąć?”. Na pytanie odpowiedziało 81 pracowników, wśród których było 54 studentów oraz 27 pracowników nie będących studentami.

Wśród studentów pojawiły się następujące odpowiedzi:

- otworzyć własną firmę (12 wskazań),
- awans (12 wskazań), respondenci podkreślają w odpowiedziach związek awansu z rozwojem zawodowym i satysfakcją z pracy,
- rozwój (tutaj respondenci wskazują zdobywanie nowej wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, umiejętności) (11 wskazań),
- znalezienie satysfakcjonującej pracy (7 wskazań),
- wysokie wynagrodzenie (6 wskazań),
- osiągnięcie profesjonalizmu w wykonywanej pracy (4 wskazania),
- dążę do osiągnięcia sukcesu zawodowego (1 wskazanie),
- „zdobycie dużej wiedzy dającej kompetencje i swobodę” (1 wskazanie).

Wśród pracowników nie będących studentami pojawiły się natomiast następujące odpowiedzi:

- osiągnięcie profesjonalizmu w wykonywanej pracy, doskonalenie wykonywanego zawodu (13 wskazań),
- otworzyć własną firmę (5 wskazań),
- zmiana pracy na taką, która przyniesie satysfakcję (przez część respondentów włączona również z wyższym wynagrodzeniem) (3 wskazania),
- dopracować do emerytury (2 wskazania),
- do zwiększenia wartości zatrudnieniowej („do posiadania umiejętności z wielu dziedzin, osiągnięcie elastyczności”) (1 wskazanie),
- inne: „nie mam zbyt dużych ambicji, pracuję w rodzinnej firmie”, „jeszcze nie jest to nakreślone”, „nie mam możliwości na rozwój zawodowy”.

Podsumowując, można wskazać, że wśród studentów plany zawodowe są bliżej niesprecyzowane, najczęściej wiążą się ze zmianą (otworzenie własnej firmy, awans, ogólnie określony rozwój), natomiast pracownicy badani w przedsiębiorstwach, nie będący w trakcie badań studentami, częściej wiążą rozwój z zajmowanym obecnie stanowiskiem, chcą osiągnąć profesjonalizm w wykonywanym zawodzie (tutaj warto zauważyć, że nie ma przesłanek mówiących o tym, iż wiążą swój rozwój z obecną firmą). Niewiele jest natomiast wskazań świadczących o długoterminowym i szerzej rozważanym podejściu pracowników do własnego rozwoju zawodowego, np. takich wskazań, jak dążenie do wzrostu wartości zatrudnieniowej czy uzyskania elastyczności zatrudnienia (łącznie tylko 2 wskazania).

Na kolejne pytanie otwarte „**Z jakiego osiągnięcia (związanego z własnym rozwojem zawodowym) jesteś najbardziej dumny/dumna?**” odpowiedziało 76 pracowników, wśród których było 50 studentów oraz 26 pracowników nie będących studentami.

Wśród studentów pojawiły się następujące odpowiedzi:

- uzyskany awans (11 wskazań);
- podjęcie studiów (8 wskazań);

- zdobycie konkretnych uprawnień, najczęściej związanych z wykonywaną pracą (6 wskazań), ale także zwiększających wartość zatrudnieniową pracownika (1 wskazanie);
- znalezienie pracy, z której są zadowoleni (5 wskazań);
- z tego, że bardzo dobrze wykonują swoje obowiązki, co zostało docenione np. premią, pochwałą kierownika czy też potwierdzone innymi osiągnięciami, jak np. pozyskani klienci (5 wskazań);
- otrzymanie do wykonania ambitnego, odpowiedzialnego, zdaniem respondentów, zadania, jak: samodzielne prowadzenie obsługi administracyjnej klientów dużych firm na terenie całej Polski; możliwość zarządzania zasobami ludzkimi w młodym wieku; samodzielne stanowisko dyrektora holdingu, uczestnictwo w ważnych targach jako reprezentacja holdingu, organizowanie dużych spotkań czy wieczorów dla gości (5 wskazań);
- brak takich osiągnięć (5 wskazań);
- inne wskazania: próba otworzenia własnej działalności, każde osiągnięcie, rozbudowanie firmy, zdobyte w pracy doświadczenie.

Wśród pracowników nie będących studentami pojawiły się natomiast następujące odpowiedzi:

- możliwość uczestniczenia w dodatkowych kursach, szkoleniach, konferencjach, przy czym należy podkreślić, że większość (6 z 7 wskazań) respondentów określiła konkretny kurs, szkolenie, konferencję, podkreślając znaczenie tematyki lub rangę organizatora,
- zdobycie konkretnych uprawnień (7 wskazań),
- osiągnięcie w pracy: sympatia klientów, wygrany konkurs, wykonywanie skomplikowanych zadań (3 wskazania),
- znalezienie pracy (1 wskazanie),
- „dorobienie się asyistentki” (1 wskazanie),
- brak takich osiągnięć (7 wskazań).

Należy zauważyć, że pracownicy są świadomi tego, jakie możliwości rozwoju są im oferowane, i podkreślają znaczenie tych form, które wnoszą realną wartość dodaną. Najwięcej, bo łącznie 14 osób, wskazało, że najważniejszym dotychczas osiągnięciem zawodowym było zdobycie konkretnych, praktycznych uprawnień. Pracownicy coraz rzadziej są zainteresowani odbywaniem szkoleń, zdobywaniem kolejnych certyfikatów, które nie przyczyniają się do rozwoju zawodowego. Wskazując na takie osiągnięcia, jak uczestnictwo w kursach czy szkoleniach, pracownicy zawsze podkreślają znaczenie tematyki lub organizatora, nie są usatysfakcjonowani uczestnictwem w szkoleniu dla samego faktu uczestnictwa.

Drugą dużą grupą wskazań pracowników są wskazania na awans. Jest to trudne zagadnienie w małych firmach, gdzie możliwości tradycyjnie rozumianego awansu są ograniczone. Jednak z uwagi na znaczenie tego czynnika dla pracowników należy poszukiwać rozwiązań pośrednich, zadowalających pracownika; zagadnienie zapewne nie powinno pozostać przemilczane.

Zakończenie

Literatura przedmiotu ukazuje wiele zalet inwestowania w rozwój pracowników. Autorzy sugerują, że jest to nie tylko

właściwe podejście, lecz konieczność z punktu widzenia kraju, regionu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, a także samej organizacji. Ponadto pracownicy powinni mieć możliwość inwestowania we własny rozwój zawodowy, ma to duże znaczenie szczególnie dla ludzi z pokolenia Y. Rozwój pracowników powinien być zatem jednym z podstawowych działań realizowanych w ramach funkcji personalnej.

Nie tak oczywista jest jednak potrzeba rozwoju pracowników z perspektywy przedsiębiorcy oraz pracownika małej firmy. Przedsiębiorcy niezbyt zdecydowanie wskazują, że taka potrzeba w ich firmie występuje; szczególnie w małych miastach i na wsiach, choć właśnie tam, jak wskazały badania, jest problem z odejściem pracowników z powodu braku dalszych możliwości rozwoju. Także dla pracowników większe znaczenie ma pewność zatrudnienia niż możliwości rozwoju w firmie. Ważniejsze są natomiast możliwości rozwoju niż wysokość wynagrodzenia czy przyjaźnie nastawiony kierownik.

Należy również mieć na uwadze, iż nie każdy pracownik chce się rozwijać. Część pracowników takiej potrzeby nie przejawia, nie są zainteresowani podejmowaniem dodatkowych działań poza godzinami pracy i bez dodatkowej zachęty finansowej.

Literatura

- Armstrong M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Bielski I., 2007, *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz.
- Cannon J.A., McGee R., 2012, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Determinanty innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, raport z badania „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” zrealizowanego na zlecenie PARP, <http://www.parp.gov.pl/index/more/18781> [dostęp: 17.03.2011].
- Drucker P.F., 1998, *From capitalism to knowledge society*, [w:] D. Neefa, M.A. Woburn (red.), *The Knowledge Economy*, Butterworth-Heinemann, Boston – Oxford – Johannesburg.
- Fitz-enz J., 2001, *Rentowność inwestycji vs kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gutteridge T.G., Leibowitz Z.B., Shore J.E., *Organizational Career Development*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1993.
- Komisja Wspólnot Europejskich (2006), *Demograficzna przyszłość Europy – przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, Bruksela, <http://eur-lex.europa.eu> [dostęp: 01.09.2010].
- Kozioł L., Piechnik-Kurdiel A., Kopec J., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
- Kozłowski M., 2012, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kunasz M., 2007, *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, rozdz. 12, s. 116-126.
- Listwan T., 2006, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

- Matusiak M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] E. Kryńska (red.), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych wyniki badań empirycznych*, Studia i Materiały, tom 2, Wydawnictwo IPISS, Warszawa.
- Piasecki B., 1999, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (red), 2001, *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Strategie i zarządzanie w przedsiębiorstwie*, raport z badania „Wkształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” zrealizowanego na zlecenie PARP, <http://www.parp.gov.pl/index/more/18787> [dostęp: 17.03.2011].
- Walton J., 1999, *Strategic Human Resources Development*, Prentice Hall, London.
- Zajac Cz., 2011, *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.