

**Dagmara Wójcik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mail: dagmara.wojcik@ue.katowice.pl

---

## IDENTYFIKACJA POTRZEB SZKOLENIOWYCH POTENCJALNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW BRANŻY ICT<sup>1</sup>

---

### TRAINING NEEDS ANALYSIS OF FUTURE ICT ENTREPRENEURS

---

DOI: 10.15611/noz.2016.4.10

JEL Classification: M21, M53, L21, L26

**Streszczenie:** Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, mimo iż stanowi obszar rozważań wielu badaczy, jak dotąd była przeprowadzana wyłącznie z wewnętrznej perspektywy organizacji. Proponowane w literaturze sposoby oceny potrzeb szkoleniowych ujawniają zatem pewne luki, które uniemożliwiają przeprowadzenie rzetelnej diagnozy potrzeb kompetencyjnych. Artykuł koncentruje się na sektorze ICT, analizowanym w kontekście potrzeb szkoleniowych przyszłych młodych przedsiębiorców. Wydaje się, iż dla celów rzetelnej diagnozy potrzeb kompetencyjnych należy wyjść poza granice organizacji. Celem artykułu jest krytyczna ocena dominującego podejścia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz próba wypełnienia luki poznawczej przez propozycję włączenia zewnętrznej perspektywy analizy jako uzupełniającej rzetelną diagnozę potrzeb kompetencyjnych.

**Słowa kluczowe:** identyfikacja potrzeb szkoleniowych, potrzeby kompetencyjne, przyszli młodzi przedsiębiorcy, sektor ICT.

**Summary:** Despite the fact that the training needs analysis has gone through a large and still growing number of published papers, it has been only based on the internal perspective of the organization so far. Therefore, this fact indicates some knowledge gaps that prevent a reliable diagnosis of competence needs. The article focuses on the training needs analysis in the context of young future ICT entrepreneurs. The aim of the article is the critical evaluation of the dominant approach to training needs analysis. Moreover, it is also an attempt to fill the cognitive gap by a proposal to include an external analysis perspective, as additional for reliable diagnosis of competence needs.

**Keywords:** training needs analysis, competence needs, future entrepreneurs, ICT industry.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu *STARTIFY7: A Team-Building, Thematically-Focused and Lean-Training Summer Academy System for Young Future ICT Entrepreneurs*, realizowanego przez zespół prof. dr. hab. Wojciecha Czakona w Katedrze Teorii Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, w konsorcjum pod kierunkiem University of Sheffield, finansowanego ze środków programu Horyzont 2020 (no 644424).

## 1. Wstęp

Kluczem do sukcesu we współczesnym biznesie są kompetencje (por.: [Matwiejczuk 2011, s. 32-35; Rakowska 2008, s. 5-20]). To właśnie one pozwalają kreować niekonwencjonalne pomysły, innowacyjne rozwiązania oraz nowe, dynamiczne struktury, lepiej dopasowane do potrzeb rynku. Związane jest to również z tym, iż z terminem „kompetencje” immanentnie wiążą się takie pojęcia, jak informacja<sup>2</sup>, wiedza [Rokita 2003] czy ciągłe uczenie się. Współcześnie organizacje zmuszone są do konkurencyjności, bazując na tych z kompetencji, dzięki którym można stworzyć nowe, zaskakujące produkty czy usługi lub zbudować oryginalne relacje z klientami, kooperantami czy nawet konkurentami. Dzisiaj „obsesja na punkcie wiedzy i uczenia się” [Hudson 1999, s. 59-72] nadaje nowy kształt życiu naukowemu, gospodarczemu i społecznemu. Stanowi podstawę rozwoju i innowacyjności, przeobrażając się w siłę napędową tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz osiągania sukcesów, nie tylko w kontekście całych organizacji, ale również obecnych i przyszłych przedsiębiorców. Dużą wagę przywiązuje się do ciągłego rozwoju, a swoisty „pęd do wiedzy” oraz permanentne uczenie się uwidacznia się m.in. w przyrostach liczby studentów studiów doktoranckich, uczestników studiów podyplomowych, a także w coraz większej popularności różnego rodzaju kursów, warsztatów czy szkoleń [Klimas 2011, s. 259-271].

Z perspektywy sukcesu jednostki – indywidualnego przedsiębiorcy – bieżące uzupełnianie kompetencji oraz ciągłe zdobywanie nowych umiejętności stanowi warunek konieczny nadążania za tempem zmian zachodzących w otaczającym nas świecie [Daszkiewicz, Wrona 2014, s. 200-212]. Brak aktualizacji kompetencji oznacza w perspektywie także brak elastyczności czy zdolności adaptacyjnych, a w konsekwencji zmniejszenie szansy na osiągnięcie sukcesu na rynku. Jednak kompetencji pojedynczych przedsiębiorców nie należy utożsamiać z kompetencjami organizacji jako całości. Oznacza to, iż w takim ujęciu konieczne staje się rozpoznanie oraz badanie kompetencji na poziomie jednostki. Ze względu na to poznanie potrzeb szkoleniowych młodych przedsiębiorców wydaje się zatem mieć kluczowe znaczenie. Umożliwi bowiem nie tylko budowanie atrakcyjnych oraz bardziej dopasowanych do potrzeb programów szkoleniowych, ale może również pomóc w zdobyciu dokładnie takich kompetencji, które pozwolą młodym przedsiębiorcom – dopiero rozpoczynającym swoją działalność – zwiększyć szanse na sukces. Duże zainteresowanie szkoleniami o bardzo zróżnicowanej problematyce ilustruje ogólną tendencję panującą na rynku. Potrzeba dopasowania do nieustannie zmieniających się warunków implikuje konieczność permanentnego doksztalcania się. Wiedza szybko się dezaktualizuje, rzadko też absolwent – choćby był najlepszym nawet uczniem – dysponuje umiejętnościami oraz kompetencjami doskonale dopasowanymi do wymagań oraz potrzeb rynku [Dębska 2012, s. 23-42].

<sup>2</sup> Szerzej nt. informacji w zarządzaniu w: [Pańkowska 2001, s. 13 i dalsze].

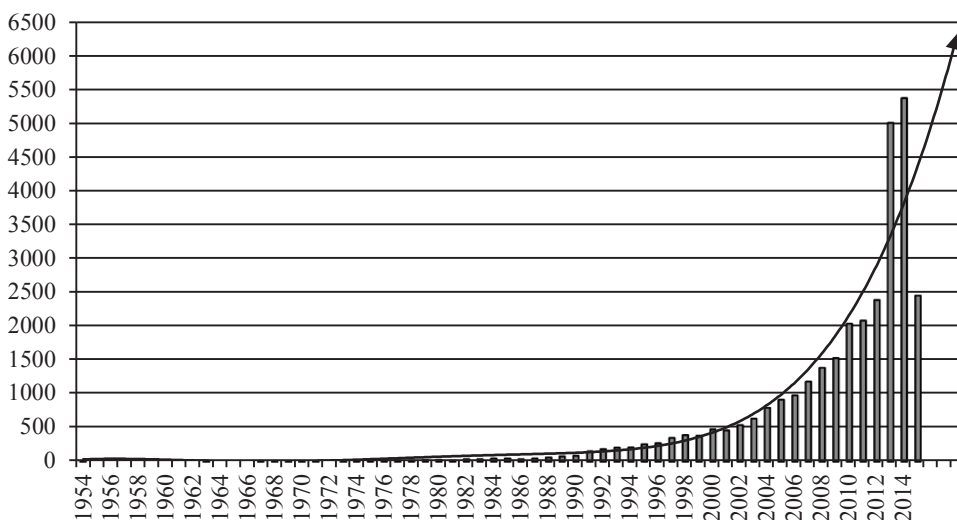
Dotychczas proponowane w literaturze podejścia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych (*training needs analysis*), ograniczone wyłącznie do wewnętrznej perspektywy organizacji, niewątpliwie wykazują pewne luki, które uniemożliwiają przeprowadzenie rzetelnej diagnozy potrzeb kompetencyjnych przyszłych przedsiębiorców. Dominuje bowiem tendencja do poszukiwania źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych tylko w ramach przedsiębiorstwa, tj.: indywidualni pracownicy, zespoły pracownicze, organizacja jako całość. Tymczasem aby rzetelnie zidentyfikować potrzeby szkoleniowe przyszłych przedsiębiorców, należy wyjść poza granice organizacji. Oznacza to, iż informacji o potrzebach kompetencyjnych należy poszukiwać także na zewnątrz przedsiębiorstwa, badając potrzeby innych, powiązanych, a zarazem kluczowych grup, tj. uczniów oraz studentów. To właśnie wskazane grupy stanowią cenne źródło informacji o potrzebach szkoleniowych, istotnie wzbogacając analizę. Celem artykułu jest krytyczna ocena dominującego podejścia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz próba wypełnienia luki poznawczej przez włączenie zewnętrznej perspektywy analizy jako uzupełniającej rzetelną diagnozę potrzeb kompetencyjnych. Artykuł koncentruje się na potrzebach szkoleniowych przyszłych przedsiębiorców sektora ICT (*Information and Communication Technology*) oraz podkreśla potrzebę ich identyfikacji z uwzględnieniem jednocześnie dwóch perspektyw. Po pierwsze, perspektywy wnętrza organizacji – obecni przedsiębiorcy, po drugie, perspektywy zewnętrznej – przyszli przedsiębiorcy, tj. uczniowie oraz studenci.

## 2. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych a szkolenia

Rynek szkoleń rozwinął się w Polsce w połowie lat 90., kiedy to większą uwagę zaczęto zwracać na inwestycje w kapitał ludzki. Zaczynały powstawać zarówno duże korporacje, jak i mniejsze prywatne firmy, a co się z tym wiąże, zapotrzebowanie na coraz lepiej wykształconą kadrę rosło, a wraz z nim świadomość, że największą siłą przedsiębiorstwa są jej pracownicy. W ówczesnym okresie szkolenia prowadzone były na skalę masową oraz z możliwie najszerszych dziedzin, a usługi szkoleniowe charakteryzował znaczny popyt [Mika 2010, s. 119-130]. Z czasem jednak zaczęto wykazywać większy krytycyzm w doborze szkoleń oraz dokonywać bardziej wnikliwej analizy potrzeb szkoleniowych.

Branża szkoleniowa w Polsce jest stosunkowo młoda – liczy zaledwie dwie dekady. W latach 90. ubiegłego wieku, wraz z wejściem na polski rynek międzynarodowych korporacji, pojawiły się nowe wzorce zarządzania, które stały się motywem do stosowania nowych podejść w zakresie rozwoju kadr. Do polskiej przedsiębiorczości zaczęto przenosić, adaptować, a także implementować na szerszą skalę zagraniczne standardy zarządzania, co wywołało powstanie i rozwój krajowego rynku szkoleniowego. W ciągu ostatnich 20 lat branża szkoleniowa przeżywała okresy zarówno intensywnego wzrostu, jak i stagnacji. Pomimo dynamicznego rozwoju przez ostatnie dwie dekady rynek szkoleń nie jest jeszcze w pełni ukształtowany. Brakuje wyraźnych liderów sektora, którzy byliby w stanie skupić znaczną część rynku

[Włodarczyk 2011, s. 36]. Daje się zaobserwować, iż nowe firmy szkoleniowe nie mają większych trudności, aby „wejść” w branżę. Taką sytuację można przykładowo wytłumaczyć dużą pulą funduszy unijnych, które pozwoliły zasilić oraz napędzić rozwój rynku. Ich wysoka dostępność – z jednej strony – stwarza możliwość zaistnienia dla mniejszych ośrodków, niemających bogatego doświadczenia lub ugruntowanej pozycji rynkowej. Z drugiej jednak, wpływa na rozdrobnienie rynku, utrudniając znaczącą dominację od dawna funkcjonujących firm. Co warto zauważyć, w momencie wygasania funduszy i tak już istniejąca intensywna konkurencja w sektorze szkoleniowym znacznie się zaostrza. Taka perspektywa, w połączeniu ze spowolnieniem wzrostu gospodarczego, oznacza, że najbliższa przyszłość firm działających w branży szkoleniowej stawia przed nimi nowe wyzwania, z którymi będą musiały się zmierzyć. Zatem zasadne wydaje się stwierdzenie, że to właśnie rzetelna identyfikacja potrzeb szkoleniowych powinna stanowić bazę oraz punkt wyjścia do zaprojektowania atrakcyjnego programu, idealnie dopasowanego do potrzeb szkoleniowych. Dobiega bowiem końca sposób kształcenia opierający się na „wypisywaniu recept”, tj. szkoleń prowadzonych na kanwie powtarzalnych wzorców, sztamponowych schematów czy gotowych koncepcji. Współcześnie atrakcyjne szkolenia stanowią synonim innowacyjnych, ciekawych oraz „szytych na miarę” rozwiązań. Natomiast dopasowana do oczekiwań forma szkoleń, a także ich trafność merytoryczna znacznie zwiększa szanse na sukces rynkowy uczestników nowatorskiego programu szkoleniowego. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych pozwala określić lukę w wiedzy czy umiejętnościach oraz braki kompetencyjne, możliwe do wyeliminowania.



Rys. 1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych (*Training Needs Analysis*) – bibliometria

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem bazy ISI Web of Science; stan na styczeń 2016 r.

nowania przez szkolenia [Kunasz 2008, nr 3, s. 141]. Natomiast rzetelnie oraz solidnie przeprowadzona może ułatwić określenie realistycznych celów szkolenia, doboru odpowiedniej jego formy, a także zakresu przedmiotowego czy merytorycznego.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest zagadnieniem często podejmowanym zarówno w zagranicznej, jak i polskiej literaturze przedmiotu, a zainteresowanie nim w miarę upływu lat wciąż wzrasta – rys. 1.

**Tabela 1.** Identyfikacja potrzeb szkoleniowych – wybrane definicje

Autor [rok]	Definicja identyfikacji potrzeb szkoleniowych
Andrzejczak [2010]	ustalenie, kto powinien być szkolony i jakie powinien uzyskać kompetencje; złożony i czasochłonny proces zbierania informacji z różnych źródeł na temat problemów dotyczących organizacji, stanowisk pracy oraz indywidualnych pracowników; ustalenie, jakie grupy pracowników i w jakim zakresie wymagają szkolenia z punktu widzenia właściwej realizacji zadań
Boydell, Leary [2006]	identyfikacja potrzeb szkoleniowych – podstawa wszelkich innych czynności związanych ze szkoleniem; wyjątkowo ważny proces; wymaga dokładnego przemyślenia i analizy
Armstrong [2004]	analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać
Łaguna [2003]	badanie potrzeb szkoleniowych to systematyczny proces, w trakcie którego zostaje wyrażona potrzeba szkolenia, definiowane są problemy, określane ich źródła, a także wybierany jest efektywny sposób ich rozwiązania poprzez zorganizowanie dla pracowników odpowiedniej formy doskonalenia
Kossakowska, Sołtysińska [2002]	identyfikacja oraz analiza potrzeb szkoleniowych stanowią dalsze etapy w procesie przygotowania szkolenia; służą określeniu poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników koniecznych do prawidłowego osiągnięcia celów oraz realizacji zadań i misji przedsiębiorstwa; identyfikacja potrzeb ma na celu znalezienie i wskazanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników i całej firmy
Kossowska [2001]	identyfikacja ma na celu znalezienie i wskazanie potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników i całej firmy; polega na dotarciu do tych obszarów funkcjonowania, w których pracownik może się podciągnąć, aby lepiej wypełniać swoje obowiązki; identyfikacja i analiza potrzeb ma wskazać problem, jego przyczynę, rozmiar oraz skalę, a także zasugerować możliwe sposoby jego rozwiązania
Miłosz-Jastrzębska [2001]	badanie potrzeb szkoleniowych i ich uwarunkowań jest częścią polityki kadrowej; to nieustanny proces, a nie przedsięwzięcie jednorazowe; celem badania potrzeb szkoleniowych jest stwierdzenie, na jakim etapie wiedzy, postaw i umiejętności znajdują się aktualnie pracownicy
Rae [1999]	rozpoznanie potrzeb szkoleniowych to ustalenie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych poszczególnych pracowników firmy oraz firmy jako całości; analiza potrzeb szkoleniowych następuje po rozpoznaniu i polega na określeniu odpowiednich i efektywnych sposobów ich zaspokojania

Źródło: opracowanie własne.

Omawiane zagadnienie jest także różnie definiowane – tab. 1. Natomiast definicja, która zastała przyjęta w niniejszym artykule, łączy w sobie kluczowe aspekty zaprezentowanych tabelarycznie ujęć oraz wydaje się trafnie opisywać omawiane zagadnienie. Zatem identyfikacja potrzeb szkoleniowych to „systematyczny proces, w trakcie którego zostaje wyrażona potrzeba szkolenia, definiowane są problemy, określone ich źródła, a także dobierany efektywny sposób ich rozwiązania poprzez zorganizowanie odpowiedniej formy doskonalenia” [Rae 2004, s. 14, 37].

Pomimo że literatura przedmiotu odnosząca się do samego sposobu identyfikacji potrzeb szkoleniowych jest ograniczona, można wykorzystać elementy szerszych opracowań, pozycjonujących oraz opisujących omawiane zagadnienie – w większości ujęć – jako początkową fazę lub etap całego cyklu szkoleniowego. Oznacza to, że sama identyfikacja potrzeb szkoleniowych czy potrzeb kompetencyjnych stanowi składową różnorodnych koncepcji oraz rozważań w różnorodnych ujęciach, z przyjęciem zróżnicowanych perspektyw czy w odniesieniu do różnych obszarów badawczych – tab. 2. Zaobserwowana dywersyfikacja świadczy o dużej popularności, ale również o istotności omawianego zagadnienia, a także jego powiązaniu z wieloma konceptami oraz obszarami badawczymi.

**Tabela 2.** Wykorzystanie identyfikacji potrzeb szkoleniowych (IPS)

IPS jako...	Autor [rok]	Wykorzystanie IPS	Główny kontekst
Etap procesu szkolenia	Czerniachowicz [2010]	szkolenie (w tym IPS) → rozwój zasobów ludzkich (rozwój wiedzy i umiejętności) → inwestycja w samego siebie	rozwój zasobów ludzkich
Etap procesu szkolenia	Flak, Hoffmann [2015]	zarządzanie kapitałem ludzkim (ZZL) → rozwój personelu → szkolenia (w tym IPS)	zarządzanie kapitałem ludzkim
Etap procesu szkolenia	Kunasz [2006]	analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako etap procesu szkolenia	szkolenia
Etap procesu szkolenia	Wojtaszek [2012]	inwestowanie w pracowników i firmę → szkolenia (w tym IPS) → przewaga konkurencyjna	przewaga konkurencyjna
Etap procesu szkolenia	Pieczynska [2011]	kształtowanie kompetencji pracowników → szkolenia → IPS	kompetencje pracowników
Etap procesu szkolenia	Serafin [2011]	skuteczność i efektywność organizacji → zarządzanie personelem → IPS	zarządzanie personelem
Etap procesu szkolenia	Janiak-Rejno [2007]	wielopoziomowa identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako metoda badania systemu pracy: system pracy → pracownicy & kompetencje → podnoszenie kompetencji → szkolenia (w tym IPS)	kompetencje pracowników
Etap procesu szkolenia; element operacjonalizujący zmienną	Andrzejczak, Pisarska [2001]	transfer efektów szkolenia → czynniki transferu → zarządzanie szkoleniami jako zmienna objaśniająca (operacjonalizacja: badanie potrzeb szkoleniowych)	transfer efektów szkoleń
Marginalizowany proces o niewielkim wpływie na zaprojektowane szkolenie (kwestia problematyczna)	Wawer [2012]	rozwój rynku usług szkoleniowych w Polsce → szkolenia pracowników; brak spójnego i jednolitego systemu	rynek usług szkoleniowych

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Potrzeby szkoleniowe oraz ich identyfikacja w sektorze ICT

Sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) odgrywa istotną rolę we współczesnej gospodarce, gdyż oddziałuje nie tylko bezpośrednio na wzrost produktywności, wydajności czy innowacyjności, lecz także pośrednio – na pozostałe gałęzie gospodarki. Rozwój tego sektora prowadzi do poprawy efektywności jej funkcjonowania, a przykłady wielu krajów wskazują, że stanowi on obecnie kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej [Wildowicz-Giegiel 2013, s. 531-542]. Sektor ICT obejmuje przedsiębiorstwa zajmujące się tworzeniem produktów oraz usług, pozwalających na elektroniczne rejestrowanie, przetwarzanie, transmitowanie, odtwarzanie lub wyświetlanie informacji oraz komunikację [GUS 2015]. Niektóre kraje europejskie pozostają daleko w tyle za swoimi światowymi konkurentami w staraniach na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w obszarze technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Oznacza to zatem, iż właśnie te z nich potrzebują nowego pokolenia przedsiębiorców. Wśród takich krajów można wymienić także Polskę. W styczniu 2013 r. w „Planie działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r.” zidentyfikowano sektor ICT jako kluczowy. Pojawiła się zatem wyraźna potrzeba przeprowadzenia nowatorskich szkoleń, które pozwolą zwiększyć szanse sukcesu młodych europejskich przedsiębiorców chcących rozpocząć swoją działalność w sektorze ICT.

Zdaniem Hamela i Prahalada źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest zdolność do bardziej efektywnego niż konkurencja rozpoznania oraz tworzenia kluczowych kompetencji oraz umiejętności, co decyduje także o przewadze na rynku w przyszłości [Hamel, Prahalad 1994, s. 220]. Współczesna konkurencja nie ma już charakteru cenowego, liczą się natomiast nowe produkty oraz usługi, procesy technologiczne, nowe formy organizacyjne, kluczowe kompetencje czy umiejętności. Natomiast aktywa niematerialne, trudne do skopiowania, warunkują tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Silne zaplecze intelektualne oraz techniczne przekłada się bezpośrednio na stworzenie przewagi konkurencyjnej poszczególnych branż, pojedynczych przedsiębiorstw czy indywidualnych przedsiębiorców [Wildowicz-Giegiel 2013]. Oznacza to, że to właśnie w szczególności przedsiębiorcy sektora ICT, dostarczający na rynek nowe technologie informacyjne i komunikacyjne oraz zaawansowane technologicznie produkty czy usługi, mają ogromny potencjał oraz możliwości dynamicznego rozwoju, a w efekcie – szansę na rynkowy sukces.

Celem programu szkoleniowego kierowanego dla młodych przedsiębiorców powinno być zatem wypełnienie luki, a tym samym wyeliminowanie dwóch głównych przeszkód, które wciąż można napotkać w dostępnych inicjatywach szkoleniowych, oferowanych przedsiębiorcom sektora ICT. Po pierwsze, na terenie Unii Europejskiej w zakresie przedsiębiorczości ICT występuje znaczne rozdrobnienie programów edukacyjnych oraz szkoleniowych. Biorąc to pod uwagę, nie można zatem przyjąć zunifikowanego modelu, który w przedstawionym ujęciu nie może być

uznany ani za uniwersalny, ani – tym bardziej – za odpowiedni dla każdego kraju członkowskiego. Po drugie, dostrzega się brak implementacji podejścia, opartego na tzw. uczeniu się przez działanie, które jednak zapewnia większą interaktywność oraz powiązanie z aspektami praktyki gospodarczej. Zatem o istotnym walorze programu szkoleniowego będzie stanowić jego znaczne wykraczanie poza ramy konwencjonalnych szkoleń oraz poza tradycyjny sposób nauczania. Oczekuje się bowiem wychodzenia naprzeciw preferencjom w zakresie sposobu zdobywania wiedzy, jakiego potrzebują młodzi, przyszli przedsiębiorcy branży ICT, którzy dostrzegają oraz doceniają wysoką wartość nieustrukturyzowanego oraz dynamicznego uczenia się. Zastosowanie interaktywnych metod nauczania, wykorzystanie zdobyczy najnowszych technologii, pozwoli w maksymalnym stopniu rozwinąć zarówno zdolności indywidualne, zwiększyć pewność siebie przyszłych liderów rynku, jak i przyczynić się do bardziej świadomego budowania wysokiego stopnia ich samorealizacji. Rzetelna identyfikacja potrzeb szkoleniowych powinna dostarczyć informacji zarówno o aktualnych, jak i potencjalnych lukach kompetencyjnych przyszłych przedsiębiorców, planujących rozpocząć swoją działalność w sektorze ICT. Pozwoli to tym samym na lepsze dostosowanie programów szkoleniowych do zgłaszanych potrzeb, a co za tym idzie, także na zwiększenie szans na sukces rynkowy ich uczestników.

#### **4. Perspektywy i poziomy identyfikacji potrzeb szkoleniowych – luka poznawcza**

O ile istota omawianego zagadnienia, a także potrzeba przeprowadzenia rzetelnej diagnozy potrzeb szkoleniowych nie budzi wątpliwości, o tyle przedstawione oraz zaproponowane do tej pory w literaturze sposoby analizy oraz podejścia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych wydają się niekompletne. Opracowania literaturowe proponują bowiem analizę wyłącznie z perspektywy wnętrza organizacji, a zatem z wykorzystaniem sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa, tj.: diagnozy potrzeb indywidualnych pracowników, zespołów pracowniczych, organizacji jako całości – tab. 3. Wymienione ujęcia – choć nierzadko i być może z przesadnym rozmachem nazwane „multiwymiarowymi” czy „wielopoziomowymi” – nie wykraczają jednak poza granice wnętrza przedsiębiorstwa. Oznacza to, iż dotychczas proponowane sposoby analizy czy podejścia do identyfikacji potrzeb kompetencyjnych noszą znamiona niekompletności oraz braku holistycznego postrzegania, *ipso facto* nie znajdują zastosowania dla celów rzetelnej czy solidnej identyfikacji potrzeb szkoleniowych przyszłych przedsiębiorców. Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, iż literatura przedmiotu w tym aspekcie wykazuje istotną lukę wiedzy. Natomiast proponowana dotychczas dominująca perspektywa oraz poziomy analityczne jawią się jako niewystarczające oraz nieadekwatne do rzeczywistych potrzeb informacyjnych, a zatem tworzą obraz rozwiązań połowicznych, które nie pozwalają na dostateczne oraz rzetelne rozpoznanie realnych potrzeb kompetencyjnych.



**Tabela 3.** Identyfikacja potrzeb szkoleniowych – perspektywy i poziomy analizy

Perspektywa analizy	Autor [rok]	Poziomy analizy
Wewnętrzna	Serafin [2011]	1. Cała organizacja/system 2. Zadaniowy/operacyjny/ stanowisko pracy/komórka organizacyjna 3. Indywidualnego pracownika (luki kompetencyjne poszczególnych jednostek)
Wewnętrzna	Janiak-Rejno [2007]	1. Cała organizacja/system 2. Zadaniowy/operacyjny/ stanowisko pracy/komórka organizacyjna 3. Indywidualnego pracownika (luki kompetencyjne poszczególnych jednostek)
Wewnętrzna	Walkowiak [2001]	1. Analiza organizacji 2. Analiza zadań 3. Analiza osobowa
Wewnętrzna	Bohdziewicz, Feliniak, Urbaniak [2001]	Analiza na poziomie całego przedsiębiorstwa
Wewnętrzna	Miłosz-Jastrzębska [2001]	1. Cała organizacja/system 2. Zadaniowy/operacyjny/ stanowisko pracy/komórka organizacyjna 3. Indywidualnego pracownika (luki kompetencyjne poszczególnych jednostek)
Wewnętrzna	Janiak, Chomątowska [2000]	1. Organizacyjny (przedsiębiorstwo jako całość) 2. Zadań (stanowisko pracy) 3. Osobowy (pracownik)
Wewnętrzna	Król [1999]	1. Organizacyjny (przedsiębiorstwo jako całość) 2. Zadań (stanowisko pracy) 3. Osobowy (pracownik)
Wewnętrzna	Harris [1997]	1. Cała organizacja/system 2. Zadaniowy/operacyjny/ stanowisko pracy/komórka organizacyjna 3. Indywidualnego pracownika (luki kompetencyjne poszczególnych jednostek)
Wewnętrzna	Gordon [1986]	1. Cała organizacja/system 2. Zadaniowy/operacyjny/ stanowisko pracy/komórka organizacyjna 3. Indywidualnego pracownika (luki kompetencyjne poszczególnych jednostek)
Wewnętrzna	McGehee, Thayer [1961]	1. Cała organizacja/system 2. Zadaniowy/operacyjny/ stanowisko pracy/ komórka organizacyjna 3. Indywidualnego pracownika (luki kompetencyjne poszczególnych jednostek)

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z najczęściej występujących metod badania potrzeb szkoleniowych jest pytanie pracowników o szkolenia, w których chcieliby uczestniczyć. Taka forma jest szczególnie chętnie wykorzystywana w dużych organizacjach, aby uzyskać opinie dużej liczby pracowników. Implikacją stosowania takiego podejścia może być niebezpieczeństwo utożsamiania tak naprawdę życzeń pracowników z ich potrzebami, co w rzeczywistości stanowi dwa odrębne obszary [Cekada 2010, s. 28-33]. Badacze podkreślają, że rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych ma doprowadzić do lepszego dopasowania w zakresie szkolenia poszczególnych pracowników, ich zespołów oraz organizacji jako całości [Rae 2004]. Dodają także, że proces ten przeprowadzić można w dychotomiczny sposób: (1) proaktywnie – z wyprzedzeniem planując działania szkoleniowe, lub (2) reaktywnie – gromadząc zgłoszenia od pracowników [Brache, Rummler 2000]. Co więcej, w literaturze podkreśla się, że po pierwsze, w miarę możliwości należy korzystać z różnych źródeł informacji oraz z różnych metod, nie ograniczając się do jednej. Po drugie, należy wykorzystywać co najmniej dwie komplementarne techniki, aby uzyskać możliwie szeroki zbiór informacji o potrzebach szkoleniowych oraz unikać niekompletnej oceny [Król 2006, s. 458, 476]. Zatem już samo przyjmowanie wyłącznie jednej – wewnętrznej – perspektywy analizy *a priori* zawęża obraz oraz zamyka drogę do wykorzystania zdywersyfikowanych źródeł informacji, ukazując tak naprawdę ułomny czy swoisty „okaleczony” wizerunek rzeczywistości. Wobec przedstawionej krytycznej oceny dominującego dotychczas podejścia, jak również zidentyfikowanej luki poznawczej w zakresie proponowanych sposobów czy perspektyw w podejściu do identyfikacji potrzeb szkoleniowych tym bardziej zauważalna wydaje się wybiórczość analizy. Analizy, mającej na celu przede wszystkim rzetelną diagnozę potrzeb szkoleniowych przyszłych przedsiębiorców. Zatem aby ów dysonans zniwelować, oprócz badania potrzeb obecnych przedsiębiorców, należy dodatkowo zidentyfikować potrzeby szkoleniowe oraz luki kompetencyjne młodych ludzi – uczniów oraz studentów – przyszłych przedsiębiorców, którzy będą w stanie nakreślić, jakiej wiedzy im brakuje oraz zdobycia jakich kompetencji czy umiejętności oczekują od nowatorskich programów szkoleniowych. To właśnie przyszli młodzi przedsiębiorcy paradoksalnie „wiedzą, czego nie wiedzą”, oraz to właśnie oni poszukują sposobów zapełnienia odczuwanej luki kompetencyjnej. Tym samym ich wkład do przeprowadzenia rzetelnej identyfikacji potrzeb szkoleniowych staje się nieodzownym dopełnieniem, a być może nawet brakującym ogniwem diagnozy. Analizując rozpoznane potrzeby szkoleniowe, porównuje się stan istniejący ze stanem docelowym, a występująca pomiędzy tymi stanami luka – rozumiana jako różnica między kompetencjami posiadanymi przed szkoleniem, a ich stanem po przeszkoleniu – powinna ulec eliminacji [Wójcik 2008, s. 195]. Oznacza to, że tylko trafnie rozpoznane oraz rzeczywiste potrzeby przyszłych przedsiębiorców są gwarantem stworzenia atrakcyjnego, dobrze dopasowanego oraz „szytego na miarę” programu szkoleniowego, który w efekcie zwiększy szanse na rynkowy sukces biorących w nim udział uczestników.

## 5. Zakończenie

Pomimo iż identyfikacja potrzeb szkoleniowych to zagadnienie istotne, a co za tym idzie – charakteryzujące się dużym oraz wciąż rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy, to zaproponowane podejścia oraz dominująca – wewnętrzna – perspektywa analizy wydają się dalekie od holistycznego obrazu. Oferują bowiem rozwiązanie połowiczne, a zatem niekompletne, które nie spełniają wymogu rzetelnej oceny. Diagnozy, oparte tylko na sferze wewnętrznej przedsiębiorstwa, nie odpowiadają w pełni na pytania dotyczące rzeczywistych potrzeb kompetencyjnych przyszłych przedsiębiorców.

Celem artykułu była krytyczna ocena dominującego podejścia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz próba wypełnienia luki poznawczej poprzez włączenie zewnętrznej perspektywy analizy jako uzupełniającej rzetelną diagnozę potrzeb kompetencyjnych. Postawiony cel został osiągnięty. Aby rzetelnie zidentyfikować potrzeby szkoleniowe przyszłych przedsiębiorców, należy wyjść poza granice organizacji. Bowiem „kolekcję” wewnętrznych poziomów analitycznych, proponowanych przez dotychczasową literaturę, dodatkowa – zewnętrzna – perspektywa analizy wydaje się trafnie uzupełniać. Ponadto takie uzupełnienie pozwoli na przeprowadzenie identyfikacji potrzeb szkoleniowych w sposób pełniejszy, a także umożliwi bardziej trafne określenie realnych potrzeb kompetencyjnych. W konsekwencji pozwoli również na właściwsze oraz bardziej adekwatne dopasowanie programów szkoleniowych do faktycznie zgłaszanych potrzeb. Sugeruje się zatem, iż warto poszerzyć oraz wzbogacić wewnętrzną perspektywę w podejściu do identyfikacji potrzeb szkoleniowych o zewnętrzną perspektywę organizacji (uczniowie, studenci), a w dalszej kolejności o tę, która obejmuje punkt widzenia już samych młodych przedsiębiorców.

Artykuł, pomimo swojego wkładu do dotychczasowego, dominującego podejścia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych – przez propozycję włączenia zewnętrznej perspektywy analizy, jako uzupełniającej rzetelną diagnozę potrzeb kompetencyjnych – ma jednak pewne ograniczenia. Opiera się bowiem na analizie literatury, dlatego też rekomendacją dla dalszych dociekań w tym obszarze powinny być przede wszystkim badania o charakterze empirycznym, oparte zarówno na poszerzonej – o zewnętrzną perspektywę – identyfikacji potrzeb szkoleniowych, jak i w dalszej kolejności na metaanalizie otrzymanych wyników.

## Literatura

- Andrzejczak A., 2010, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa.
- Andrzejczak A., Pisarska A., 2011, *Organizacyjne uwarunkowania transferu szkolenia w opinii menedżerów*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5, s. 69-84.
- Armstrong M., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Bohdziewicz P., Feliniak U., Urbaniak B., 2001, *Realia szkoleń zawodowych w przedsiębiorstwach*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5, s. 17-38.
- Boydell T., Leary M., 2006, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Brache A., Rummmler G., 2000, *Podnoszenie efektywności w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Cekada T.L., 2010, *Training Needs Assessment. Understanding what employees need to know*, Professional Safety, March 2010, s. 28-33.
- Czerniachowicz B., 2010, *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin, nr 17, s. 183-194.
- Daszkiewicz M., Wrona S., 2014, *Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 354.
- Dębska E., 2012, *Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania*, Edukacja dorosłych, Warszawa, nr 1(66), s. 23-42.
- Flak O., Hoffmann K., 2015, *Teoretyczne podstawy Barometru Rynku Szkoleń 2014*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, tom II, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 833-847.
- Gordon J., 1986, *Human Resources Management*, Allyn and Bacon Inc., Boston.
- GUS, 2015, *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010-2014*, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Harris M., 1997, *Human Resources Management*, The Dryden Press, New York.
- Hudson R., 1999, *The learning economy, the learning firm and the learning region: a sympathetic critique of the limits to learning*, European Urban and Regional Studies, vol. 6, s. 59-72.
- Janiak I., Chomątowska B., 2000, *Ocena pracownicza jako źródło identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 864, s. 42-51.
- Janiak-Rejno I., 2007, *Wielopoziomowa identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako metoda badania systemu pracy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 108-120.
- Klimas P., 2011, *Kompetencje absolwentów w pracy zawodowej*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kossakowska M., Sołtysińska I., 2002, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kossowska M., 2001, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Akade, Kraków.
- Król H., 1999, *Efektywny system szkolenia pracowników*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, A. Ludwiczynski (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Król H., 2006, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król H., A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa.
- Kunasz M., 2006, *Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako etap procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego*, Optimum: Studia Ekonomiczne, nr 1(29), s. 105-114.
- Kunasz M., 2008, *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 3.
- Łaguna M., 2003, *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Matwiejczuk R., 2011, *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji, nr 4, s. 32-35.
- McGehee W., Thayer P., 2010, *Training in Business and Industry*, New York, John Wiley & Sons 1961.
- Mika A., 2010, *Rynek usług szkoleniowych w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH Warszawa, ZN 102, s. 119-130.

- Miłosz-Jastrzębska J., 2001, *Planowanie szkoleń – analiza potrzeb szkoleniowych w instytucji finansowej na przykładzie Kredyt Banku SA*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5, s. 87-91.
- Pańkowska M., 2001, *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Difin, Warszawa.
- Pieczynska A., 2011, *Szkolenie jako metoda rozwijania kompetencji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 43-51.
- Rae L., 1999, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Rae L., 2004, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rakowska A., 2008, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, nr 4, s. 5-20.
- Rokita J., 2003, *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice.
- Serafin K., 2011, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako element zarządzania personelem*, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4(34), s. 191-203.
- Walkowiak R., 2001, *Potrzeby szkoleniowe w aspekcie ocen okresowych*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2, s. 120-125.
- Wawer M., 2012, *Rozwój rynku usług szkoleniowych w Polsce – teraźniejszość i przyszłość*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 96, s. 443-454.
- Wildowicz-Giegiel A., 2013, *Rentowność a zdolność konkurencyjna sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych w Polsce*, *Zarządzanie i Finanse*, r. 11, nr 2, cz. 2, s. 531-542.
- Włodarczyk A., 2011, *Zaplanowany proces czy działania ad hoc – dwie dekady szkoleń okiem firm szkoleniowych*, *Magazyn Nowoczesna Firma – Szkolenia w Polsce*, wrzesień 2011, s. 34-43.
- Wojtaszek M., 2012, *Ewaluacja szkoleń*, *Polish Nursing*, nr 4(46), s. 193-195.
- Wójcik M., 2008, *Rozwój zawodowy pracowników*, [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, H. Bieniok (red.), „System zarządzania zasobami ludzkimi”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.