

Renata Trochimiuk

Rozwój zawodowy pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach

W artykule omówiono problematykę rozwoju zawodowego pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Na podstawie literatury oraz licznych badań wyróżniono specyficzne cechy działań firm MŚP w tym obszarze: nieformalność, reaktywność, krótkoterminową perspektywę, nastawienie na rozwiązywanie bieżących problemów, uczenie się poprzez pracę, czego konsekwencją jest przewaga szkoleń *on the job*, ukierunkowanie na rozwój specyficznych umiejętności i wiedzy organizacyjnej oraz brak profesjonalnej organizacji szkoleń. W artykule wskazano też najważniejsze uwarunkowania rozwoju personelu MŚP.

Słowa kluczowe: szkolenie (*training*), rozwój zawodowy (*professional development*), małe i średnie przedsiębiorstwa (*small and medium-sized enterprises*)

Wprowadzenie

Małe i średnie firmy przez lata były traktowane przez teoretyków i badaczy jako miniatury dużych organizacji. Obecnie w literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że mają one swoją specyfikę i nie można przenosić do nich modeli zarządzania właściwych dla dużych przedsiębiorstw (Cardon, Stevens, 2004, s. 298; Storey, 2002, s. 250). Nikt nie kwestionuje odmiennego charakteru zarządzania ludźmi w małych i średnich firmach. Działania w tym obszarze różnią się zdecydowanie od opisywanych w większości publikacji procesów doboru i zwalniania, rozwoju i motywowania pracowników w dużych organizacjach. Celem artykułu jest przedstawienie podejścia firm MŚP do problematyki rozwoju zawodowego pracowników. Dokonano tego na podstawie badań, prowadzonych w krajach europejskich (głównie w Wielkiej Brytanii), odwołując się także do wyników badań firm w Australii, Nowej Zelandii

i USA. Większość badaczy (R. Hill, J. Stewart, H. Matlay, A. Coetzer, M. Perry, M.S. Cardon, C.E. Stevens, S. Mayson, R. Barrett, E. Sadler-Smith) analizowała działania realizowane w firmach małych. Kryteria klasyfikacji firm małych i średnich są zróżnicowane w różnych krajach – najczęstsze wyróżniki to wielkość zatrudnienia oraz obrotów. Zgodnie z Rekomendacją Komisji Europejskiej z 6 maja 2003 r. w Unii Europejskiej przyjmuje się, że firmy zatrudniające do 9 osób to mikroprzedsiębiorstwa, do 49 to firmy małe, a do 249 – średnie. W statystykach OECD przyjęto natomiast, że do 19 pracowników zatrudniają firmy bardzo małe, do 99 – małe, do 499 – średnie. Mayson i Barrett zauważyły, że wyniki badań działalności szkoleniowej małych firm w różnych krajach są podobne, mimo że w USA małe firmy zatrudniają do 500, w Unii Europejskiej do 250, a w Australii do 20 pracowników (2006, s. 449). Na tej podstawie zdecydowano o wykorzystaniu danych i wyników badań działalności szkoleniowej firm z różnych krajów, aczkolwiek główny materiał badawczy odnosi się do małych firm z Wielkiej Brytanii.

Szkolenie i rozwój zawodowy pracowników MŚP – kwestie terminologiczne

W literaturze występują różne terminy odnoszące się do problematyki rozwoju pracowników. Są to określenia, takie jak: kształcenie, szkolenie, przyuczanie, doksztalcanie, doskonalenie zawodowe, uczenie się, rozwój zawodowy.

W literaturze dotyczącej małych i średnich przedsiębiorstw pojęcie rozwoju jest zazwyczaj łączone z pojęciem szkolenia pracowników. Takie podejście przyjęli znani badacze i autorzy wielu liczących się publikacji R. Hill i J. Stewart. Stwierdzili oni, że dla uproszczenia dyskusji będą używać zamiennie terminów „rozwój zasobów ludzkich” oraz „szkolenia i rozwój”. Zdecydowali o łącznym stosowaniu terminów „szkolenie” i „rozwój”, traktując je jako jedno wyrażenie, tak jak się zwyczajowo przyjęło, m.in. w standardzie „Investors in People”¹. Zakłada on szerokie rozumienie pojęć szkolenia i rozwoju, jako działań, które rozwijają umiejętności i/lub wiedzę oraz/lub kształtują zachowania. Zakres aktywności jest obszerny: od formalnych programów szkoleniowych prowadzonych przez trenerów zewnętrznych i wewnętrznych, po nieformalne szkolenia w miejscu pracy, prowadzone przez przełożonego. Obejmuje też inne działania, takie jak *shadowing*, co można określić jako

1 Program „Investors in People” to uruchomiona w 1991 r. inicjatywa rządu Wielkiej Brytanii, skierowana do wszystkich przedsiębiorstw, także MŚP, której celem jest poprawa jakości zarządzania organizacją poprzez rozwój ludzi. Model zdefiniowany w tym programie jest oceniany w literaturze jako korzystny i efektywny (Hill, Stewart, 2000, s. 110).

metodę uczenia się przez naśladowanie („bycie cieniem” innego, doświadczonego pracownika) oraz *coaching*, *mentoring* (Hill, Stewart, 2000, s. 108).

Powszechność takiego podejścia wśród badaczy MŚP skłoniła autorkę artykułu do przyjęcia rozumienia pojęcia szkoleń jako wszelkiej działalności służącej uczeniu się i poprawie efektywności pracowników. Oznacza to uwzględnianie w analizie zarówno sformalizowanych programów szkoleniowych, jak i nieformalnych działań rozwojowych w miejscu pracy. Szerokie spektrum aktywności określanych jako szkoleniowe pozwala na łączne stosowanie pojęć szkolenia i rozwoju, tak jak w standardzie „Investors in People”.

Specyfika szkolenia i rozwoju pracowników w MŚP

Na podstawie badań prowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach można stwierdzić, że działania służące rozwojowi pracowników mają swoją specyfikę. Ich wyróżniki to: nieformalność, reaktywność, krótkoterminowość, uczenie się poprzez pracę i nastawienie na rozwój wiedzy organizacyjnej oraz brak profesjonalnej organizacji szkoleń. Cechy te zostaną omówione w dalszej części artykułu.

Teoretycy i badacze podkreślają, że sektor MŚP cechuje niezwykła heterogeniczność, gdyż skupia on firmy lokalne, jak i potentatów na rynkach międzynarodowych, działające w branżach tradycyjnych, jak i nowoczesnych, o różnej liczbie zatrudnionych (Dominiak, 2005, s. 52). W artykule skoncentrowano się zatem jedynie na wspólnych cechach i zbieżnych elementach, zidentyfikowanych w różnych badaniach.

Rozwój pracowników MŚP odbywa się zazwyczaj w sposób nieformalny. W literaturze podkreśla się, że o ile sformalizowanych szkoleń jest w tych organizacjach niewiele, o tyle można wskazać różne przykłady uczenia się i pomocy w uczeniu się. W małych firmach badanych przez Cardon i Stevens (2004, s. 310, 318) 87% firm miało jakąś formę edukacyjnego wsparcia pracowników. Były to w dużej mierze szkolenia nieustrukturyzowane, nieformalne instrukcje pracy i socjalizacja. Oznacza to dominację szkoleń wewnętrznych. Według części autorów, jest to jeden z trendów w zarządzaniu ludźmi w małych firmach, związany z faktem napływu do tych firm niewykwalifikowanej i niskokwalifikowanej kadry oraz koniecznością podniesienia jej jakości.

W większości małych firm proces wdrażania nowo zatrudnionych opiera się na nieformalnych szkoleniach wewnętrznych. Szkolenia adaptacyjne służą uczeniu się przez nich ról zawodowych i dostosowaniu do kultury organizacji. Z badań wynika, że mniejsze organizacje wykorzystują szkolenia wewnętrzne także jako wsparcie dla pracowników kluczowych działów, np. sprzedawców czy menedżerów, a nawet

przyszłych pracowników. Obok takich inicjatyw nieformalnego i incydentalnego uczenia się, badacze firm MŚP odnotowali przykłady wykorzystywania rotacji pracowników czy staży jako działań rozwojowych (Rowden, 1995, s. 362–363; Kotey, Folker, 2007, s. 231).

Szkolenia nieformalne są zwykle spontaniczną reakcją na bieżące wydarzenia czy pojawiające się potrzeby i służą rozwiązywaniu aktualnych problemów związanych z pracą (Hill, Stewart, 2000, s. 108). Takie „akcje szkoleniowe” mają charakter doraźny, są krótkie i odbywają się w trakcie pracy. Można zatem wskazać dwie kolejne cechy specyficzne działań służących rozwojowi pracowników w mniejszych firmach, ściśle powiązane z ich nieformalnym charakterem: reaktywność i krótkoterminowość. Właściwości te akcentują liczni autorzy (Mayson, Barrett, 2006, s. 450; Saru, 2007, s. 36).

Działania te są zazwyczaj podejmowane *ad hoc*, są nieprzemyślane i przypadkowe, nie powiązane z rzetelną analizą potrzeb, gdyż są nastawione na doraźne „gaszenie pożarów”. Ich celem jest rozwiązywanie pojawiających się w firmie problemów, a nie doskonalenie pracowników, pozbawione są zatem szerszego kontekstu indywidualnego rozwoju poszczególnych jednostek, nawet w firmach średniej wielkości (Kotey, Folker, 2007, s. 216). Są ukierunkowane na nabycie lub rozwinięcie przez pracowników umiejętności niezbędnych w pracy, mają charakter utylitarny i praktyczny.

Badacze podkreślają, że w małych firmach zagadnienia bieżące, operacyjne, zawsze będą miały pierwszeństwo w stosunku do działań na rzecz rozwoju (Sadler-Smith i wsp., 2000, s. 301]. Doskonalenie sprawności działania, korekta niewłaściwych zachowań, kształtowanie określonych nawyków – te aktywności podejmowane są niemal niezauważalnie w toku pracy. Nie są nawet postrzegane przez małe firmy jako „prawdziwe” szkolenia (Hill, 2002, s. 125), gdyż i dla zarządzających, i dla pracowników, są bardziej częścią pracy.

Reaktywność szkoleń jest spowodowana często tym, że małe firmy jedynie reagują na zmiany, nie przygotowują się do nich (Saru, 2007, s. 41). Zdecydowana większość firm MŚP nie buduje długoterminowych planów działania i nie ma sformalizowanych strategii, a właściciele lub zarządzający podejmują decyzje inwestycyjne raczej w krótkookresowej perspektywie. Oznacza to, że w odniesieniu do rozwoju pracowników, kiedy korzyści są widoczne w perspektywie bardziej długoterminowej, mało prawdopodobne są inwestycje w kapitał ludzki, a zatem w szkolenia i zarządzających, i personelu (Peel, 2008, s. 4).

Doskonalenie umiejętności pracowników odbywa się w małych firmach nie tyle w pracy, ile poprzez pracę. Jest to istotna właściwość działalności szkoleniowej i rozwojowej. Nauka w miejscu pracy jest najbardziej przydatna – pracownicy uczą

się tego, czego w danym czasie najbardziej potrzebują, i dzieje się to w najwłaściwszym miejscu, na stanowisku pracy, a rutynowe procesy są bardziej użyteczne niż konwencjonalne, ustrukturyzowane szkolenia (Hill, 2004, s. 12). Dlatego też w małych i średnich organizacjach dominują szkolenia *on the job*, co również należy uznać za specyficzną cechę ich działalności szkoleniowej. Na ten fakt zwracają uwagę liczni badacze (Kotey, Folker, 2007, s. 231; Sadler-Smith, Lean, 2004, s. 144).

Szkolenia *on the job* są stosowane przede wszystkim ze względu na niskie koszty i możliwość bezpośredniego, natychmiastowego zastosowania zdobytej wiedzy czy umiejętności (Beaver, Hutchings, 2005, s. 596). Ich zaletą jest też możliwość przekazywania specyficznych, unikalnych dla danej organizacji kompetencji. Badacze zaobserwowali, że zwykle najpierw te szczególne umiejętności i wiedzę przekazują zatrudnionym założyciele, a potem bardziej doświadczeni pracownicy (Rowden, 1995, s. 364). Wykorzystywanie niepowtarzalnych, unikatowych zasobów wiedzy i umiejętności może stać się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Ważne jest też koncentrowanie się na konkretnych potrzebach pracownika oraz łatwiejsze zintegrowanie z codziennymi obowiązkami (Mayson, Barrett, 2006, s. 450).

Wśród najbardziej powszechnych szkoleń *on the job* badacze wskazują instruktaż na stanowisku pracy (Sadler-Smith, Lean, 2004, s. 144). Rzadziej w małych i średnich przedsiębiorstwach wykorzystywane są nowoczesne metody, takie jak *coaching* czy *mentoring* (Rowden, 1995, s. 362–363), wymagające dużego zaangażowania i wysokich kompetencji zarządzających.

Typowe dla MŚP jest wzbogacanie pracy. Jest to zrozumiałe ze względu na fakt powszechnego oczekiwania od pracowników wielozadaniowości i gotowości do podejmowania wielu ról (Cardon, Stevens, 2004, s. 311). Taka postawa jest rozpowszechniona wśród właścicieli i osób zarządzających; można powiedzieć, że jest ona wpisana w naturę pracy w małych firmach (Coetzer, Perry, 2008, s. 655). Pracodawcy wymagają od zatrudnionych wielu różnorodnych umiejętności oraz chęci przyjmowania i wypełniania coraz to nowych zadań, zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami firmy. Jak trafnie zauważa T. Oleksyn (2003, s. 7), małe firmy to miejsce dla „ludzi wszechstronnych i samodzielnych, zdolnych i chętnych do wykonywania wielu bardzo różnych czynności. Ścisłe i wąskie zakresy czynności są tu najczęściej niemożliwe; pracownicy robią wszystko to, co trzeba zrobić i do czego są zdolni”.

Z dążeniem do przekazywania w ramach organizacji specyficznej wiedzy związana jest kolejna właściwość działań szkoleniowych i rozwojowych w MŚP – ukierunkowanie na rozwój wiedzy organizacyjnej. W małych firmach najważniejsza jest perspektywa organizacji, rozwój indywidualny pracowników stoi na drugim miejscu lub w ogóle nie jest istotny (Hill, 2004, s. 19). Świadczy o tym analiza rodzajów szkoleń realizowanych w MŚP. Zdecydowanie dominują szkolenia specjalistyczne, a tyl-

ko nieliczne firmy realizują programy ogólne, umożliwiające zdobycie wiedzy, która może być wykorzystana w różnych przedsiębiorstwach. Jest to związane z dążeniem do rozwoju kompetencji przydatnych w konkretnej organizacji. Pracodawcy, ponoszący koszty szkolenia, ale także inne związane m.in. z nieobecnością szkolących się w pracy, zgodnie z teorią kapitału ludzkiego, będą inwestować w takie programy, które w przyszłości przelożą się na lepsze wyniki pracy, wyższą efektywność. Mają świadomość, że wyszkoleni pracownicy, dysponujący wiedzą ogólną, możliwą do przeniesienia do innych przedsiębiorstw, staną się bardziej mobilni i mogą odejść z organizacji (Peel, 2008, s. 11). Wielu przedsiębiorców stwierdza w takiej sytuacji, że wystarczą szkolenia wewnętrzne, *on the job*, sprzyjające elastyczności zatrudnionych i pozwalające na doskonalenie we własnym zakresie specjalistycznych umiejętności na określonym poziomie, adekwatnym do oczekiwań w stosunku do konkretnego pracownika.

Istotnym parametrem działań rozwojowych w MŚP jest ich niewielki profesjonalizm. Brak fachowego podejścia do organizacji szkoleń przejawia się przede wszystkim w przypadkowo podejmowanych aktywnościach oraz w braku wyspecjalizowanych osób i jednostek organizacyjnych, odpowiadających za ten obszar zarządzania ludźmi. W firmach MŚP w działania o charakterze rozwojowym jest zaangażowana mała liczba osób i nie wynika to jedynie z faktu niewielkiego poziomu zatrudnienia, ale raczej braku możliwości, chęci i potrzeb włączenia się w te działania kierowników liniowych czy tzw. kadrowych. W większości firm odpowiedzialność za te działania spoczywa w rękach właściciela, a pracownicy, którzy chcieliby się rozwijać, nie mogą w zasadzie liczyć na wsparcie organizacyjne. W nielicznych przedsiębiorstwach głos doradczy mogą mieć osoby zajmujące się kwestiami kadrowymi.

Dla małych firm i znacznej grupy firm średnich charakterystyczny jest brak specjalistów i komórek, realizujących politykę personalną (Oleksyn, 2003, s. 9–10). W tym kontekście nie powinien budzić zdziwienia fakt, że w firmach MŚP nie ma specjalistów zajmujących się szkoleniami i rozwojem pracowników (Sadler-Smith i wsp., 2000, s. 286), nie są też tworzone i wykorzystywane narzędzia, takie jak plany czy budżety szkoleniowe.

Potwierdzają to obserwacje prowadzone w Wielkiej Brytanii. R. Hill i J. Stewart (2000, s. 110) określili model rozwoju zasobów ludzkich typowy dla małych organizacji i porównali go z modelem zdefiniowanym w programie „Investors in People”, zauważając zasadnicze różnice. Podejście typowe dla MŚP to koncentracja na etapie działania, brak planowania i oceny realizowanych poczynań, co sprawia, że jest to system o charakterze zamkniętym. Model propagowany w „Investors in People” zakłada równomierne działania we wszystkich trzech obszarach: planowania, działania i oceny efektów. Pozwala to na świadome podejmowanie decyzji,

racjonalną ocenę dotychczasowych poczynań i ewentualne modyfikacje działania. Hill i Stewart podkreślają, że obecność wszystkich etapów oraz docenianie fazy planowania i ewaluacji sprawiają, iż system jest otwarty na zewnętrzne wpływy, że można analizować i wyciągać wnioski z prowadzonych działań.

Wskazane byłoby, żeby w takim kierunku podążały małe przedsiębiorstwa, które naturalnie i prawdopodobnie nieświadomie opracowują własne podejścia do rozwoju zasobów ludzkich, pomijając zazwyczaj kwestie planowania czy późniejszej oceny realizowanych działań (Hill, Stewart, 2000, s. 114–115). Dlatego w firmie powinna być osoba, która zajmie się realizacją przedsięwzięć szkoleniowych, nawet jeśli nie będzie to jej głównym obowiązkiem zawodowym. Dotychczasowe badania potwierdzają natomiast, że takie sytuacje w firmach z sektora MŚP zdarzają się bardzo rzadko.

Omówione cechy działań rozwojowych małych i średnich firm: nieformalność, reaktywność, krótkoterminowość, uczenie się poprzez pracę, nastawienie na rozwój wiedzy organizacyjnej, niski profesjonalizm, odnotowane przez licznych badaczy, przez wiele lat uznawano za specyficzne dla MŚP. Co ciekawe, niektóre z tych tendencji można zauważyć w działaniach realizowanych także w dużych organizacjach. Z pewnością istotnym elementem przyczyniającym się do wzrostu zainteresowania i powszechnego wykorzystywania szkoleń wewnętrznych, a zwłaszcza szkoleń *on the job* czy koncentrowania się na szkoleniach specjalistycznych, a nie ogólnorozwojowych w odniesieniu do najliczniejszych grup pracowników, była coraz trudniejsza w ostatnich latach sytuacja ekonomiczna i poszukiwanie sposobów ograniczania wydatków. Można to również traktować jako przejaw uczenia się dużych przedsiębiorstw, które obserwując mniejsze organizacje, próbują przenosić typowe dla nich rozwiązania, nie tylko w obszarze zarządzania (np. przedsiębiorczość wewnątrzfirmowa czy globalne mikrokorporacje), ale także w obszarze rozwoju pracowników.

Uwarunkowania rozwoju pracowników w MŚP

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zarządzanie ludźmi, a zatem także na realizowane przedsięwzięcia rozwojowe, są: wielkość organizacji, rodzinny lub nierodzinny typ własności firmy oraz rola, jaką w firmie odgrywa właściciel. Część autorów za znaczące uznaje też zasoby finansowe firmy, kwalifikacje kadry, branżę, stopień formalizacji praktyk personalnych oraz tempo wzrostu organizacji. W dalszej części artykułu zostaną omówione trzy pierwsze czynniki, najczęściej wskazywane w badaniach.

Działania w obszarze szkolenia i rozwoju pracowników zależą od wielkości przedsiębiorstwa. Potwierdzają to dostępne wyniki badań. Autorzy zauważają, że w wielu małych organizacjach nie ma szkoleń (Hill 2004, s. 9) lub jest ich bardzo mało (Saru, 2007, s. 42). Prawdopodobieństwo realizacji i wzrost liczby szkoleń są powiązane ze wzrostem wielkości firmy (Storey, 2002, s. 251). W najmniejszych organizacjach, gdzie właściciel jest jednocześnie osobą zarządzającą i na bieżąco kontroluje zatrudnionych, codziennej pracy może towarzyszyć doskonalenie pracowników poprzez szkolenia typu *on the job*. Sformalizowane szkolenia pojawiają się w miarę wzrostu organizacji, wraz z postępującą formalizacją praktyk zarządzania ludźmi. Firmy, które doświadczają wzrostu, mogą aktywnie wspierać rozwój pracowników. Programy szkoleniowe nabierają innego charakteru, stają się bardziej ustrukturalizowane, nastawione nie tylko na doskonalenie niezbędnych w danym czasie kwalifikacji, ale także na rozwój pracowników, ich przygotowywanie do obejmowania wyższych stanowisk (Kotey, Folker, 2007, s. 217). Jest to istotne, gdyż inwestowanie w pracowników i kreowanie wiedzy organizacyjnej są ściśle powiązane ze wskaźnikami przetrwania małych firm (Perechuda, 2005, s. 13).

Istotny wpływ na rozwój pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach ma właściciel lub osoba zarządzająca. Sadler-Smith i Lean (2004, s. 132) zaobserwowali, że czynniki, które decydują o sposobie traktowania szkoleń, związane są zarówno z podejściem przedsiębiorcy do zagadnienia rozwoju, z jego wcześniejszymi doświadczeniami edukacyjnymi oraz osobistymi motywacjami, cechami osobowości. Według R. Hill i J. Stewarta (2000, s. 109), istotne jest ich nastawienie, motywacja, podejście do problematyki rozwoju oraz postrzeganie wpływu tego obszaru na wyniki firmy.

Właściciele i menedżerowie decydują o procesach uczenia się w małych organizacjach (Sadler-Smith i wsp., 2000, s. 287), mogą ułatwiać naukę poprzez stworzenie otwartej komunikacji w miejscu pracy, a także promując właściwy klimat do uczenia się. Nie we wszystkich małych i średnich przedsiębiorstwach znajdziemy środowisko sprzyjające uczeniu się i doskonaleniu. Są organizacje, w których istotną barierą są właśnie postawy właścicieli czy osób zarządzających, reprezentujących styl zarządzania autokratyczny, egocentryczny, impulsywny, nieprzewidywalny (Peel 2008, s. 3–4).

Warto podkreślić, że w małych firmach, w których jest autentyczny i bliski kontakt właściciela i pracowników, nieformalność i spontaniczność, reaktywność działań szkoleniowych może być korzystna. Inaczej jest w sytuacji wzrostu firmy – wówczas elastyczne procesy uczenia się i nieformalne podejście do rozwoju może stać się nieadekwatne i niewystarczające (Beaver, Hutchings, 2005, s. 596).

Wielu właścicieli i zarządzających małymi i średnimi firmami nie decyduje się na rozwijanie działalności szkoleniowej z obawy przed utratą wyszkolonych pracowników. I pracodawcy, i zatrudnieni mają świadomość, że możliwości kariery wewnętrznej w małych i średnich przedsiębiorstwach są znikome. W zasadzie jedyna szansa awansu zawodowego to przejście pracownika do innej organizacji – pracownicy przemieszczają się między kolejnymi firmami, a nie „w górę” w jednym przedsiębiorstwie (Kotey, Folker, 2007, s. 216). Obawy przedsiębiorców, że to inne firmy skorzystają z poczynionych przez nich inwestycji w rozwój wiedzy i umiejętności kadry, są zatem realne. Jest to tym bardziej uzasadnione, że w małych firmach dominuje strategia zatrudniania pracowników posiadających już oczekiwane kwalifikacje, wymagających jak najmniejszego przyuczenia do pracy (Coetzer, Perry, 2008, s. 654).

Badacze zwrócili uwagę na zależność między rodzinną lub nierodzinną własnością firmy a praktykami HR. W literaturze zaobserwowano dwa stereotypy firm rodzinnych. Pierwszy zakłada, że firmy rodzinne charakteryzuje dobra, „ciepła”, familiarna atmosfera, a pracownicy są traktowani niemalże jak członkowie rodziny. Drugi stereotyp jest odmienny, odnosi się do firm zarządzanych w sposób patriarchalny, despotyczny, w których pracownicy nie mają nic do powiedzenia (Kotey, Folker, 2007, s. 218). Szkolenia pracownicze pojawiają się częściej w pierwszym typie firm. Pracownicy nabywają specyficznych kompetencji, ucząc się przez doświadczenie, i dzięki nieformalnemu przekazywaniu wiedzy także w bliskich relacjach z właścicielami.

H. Matlay (2002, s. 365) zauważył dwa różne sposoby podejścia do szkoleń w firmach rodzinnych: jedno odnoszące się do pracowników spoza rodziny i drugie, związane ze szkoleniem członków rodziny. Stwierdził, że doskonalenie personelu nie jest postrzegane jako istotny element strategii organizacji. Jeśli jest realizowane, ma służyć zaspokojeniu bieżących, krótkookresowych potrzeb firmy. Szkolenia członków rodziny były traktowane jako długoterminowa inwestycja (zarówno z perspektywy rodziny, jak i firmy) i były rozpatrywane w ramach średnio- lub długoterminowej strategii organizacji, jak również w kontekście rozwoju kariery wybranych członków rodziny, także ewentualnej sukcesji. Także Sulkowski (2006, s. 24, 26) zwraca uwagę na faworyzowanie członków rodziny, stwarzanie im lepszych warunków rozwoju, częstsze możliwości szkolenia i kształcenia.

Kotey i Folker (2007, s. 232–233) zaobserwowały mniejsze zainteresowanie firm rodzinnych inwestowaniem w szkolenia pracowników, co według nich odpowiada zjawiskom typowym dla tych firm: wolniejszemu wzrostowi, nieformalnemu zarządzaniu, mniejszym budżetom i większemu nastawieniu na efektywność. Autorki

wskazują też, że większa koncentracja na rozwoju kadry w firmach nierodzinnych koresponduje z ich celami w zakresie wzrostu i zysku, koniecznością przyciągnięcia zasobów spoza rodziny, sprośaniem wymaganiom zewnętrznym właścicieli.

Podsumowanie

W artykule dokonano rekonstrukcji obrazu szkoleń i rozwoju pracowników w małych i średnich firmach, na podstawie badań prowadzonych w ostatnich dziesięciu latach. Zasadnicze przyczyny niewielkiego zainteresowania tym obszarem zarządzania ludźmi to brak zasobów oraz brak przekonania licznej grupy przedsiębiorców o wartości szkoleń. Istotne bariery to także obawa przed utratą wyszkolonych pracowników i często negatywne dotychczasowe doświadczenia ze współpracy z firmami szkoleniowymi, niedostosowanie oferowanych szkoleń do potrzeb konkretnych organizacji.

Można stwierdzić, że szkolenia w mniejszych firmach są takie jak małe firmy. Są nieformalne, ponieważ typowym dla zdecydowanej większości MŚP jest nieformalny styl działania i zarządzania. Są krótkoterminowe i reaktywne, nastawione na rozwiązywanie bieżących problemów, gdyż mniejsze firmy funkcjonują w krótkoterminowej perspektywie i są skoncentrowane na działaniu. Właściciele i osoby zarządzające świadomie podejmują działania służące rozwojowi personelu wtedy, gdy widzą w tym korzyści dla organizacji. Dlatego dominują działania nieformalne i nieustrukturyzowane, a sformalizowane szkolenia są organizowane, jeśli oferowane kursy i programy spełniają ich potrzeby i oczekiwania. Wskazane cechy aktywności szkoleniowych i rozwojowych wspierają elastyczność, trafnie określaną jako źródło przewagi konkurencyjnej MŚP nad dużymi organizacjami.

Literatura

- Beaver G., Hutchings K. (2005), Training and Developing and Age Diverse Workforce in SMEs. The Need for a Strategic Approach, *Education + Training*, vol. 47, nr 8/9.
- Cardon M.S., Stevens C.E. (2004), Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, vol. 14, nr 3.
- Coetzer A., Perry M. (2008), Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses, *Education + Training*, vol. 50, nr 8/9.
- Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Warszawa, WN PWN.
- Hill R. (2002), Researching HRD in Small Organizations, w McGoldrick J., Stewart J., Watson S., *Understanding Human Resource Development: A Research Based Approach*, London, Routledge.

- Hill R. (2004), *Why HRD in Small Organisations May Have Become a Neglected Field of Study*, w Stewart J., Beaver G., *HRD in Small Organisations. Research and Practice*, Routledge, London, New York, (b.w.).
- Hill R., Stewart J. (2000), Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, nr 2/3/4.
- Kotey B., Folker C. (2007), Employee Training In SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family i Nonfamily, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, nr 2.
- Matlay H. (2002), Training and HRD Strategies in Family and Non-Family Owned Small Businesses: A Comparative Approach, *Education & Training*, vol. 44, nr 8/9.
- Mayson S., Barrett R. (2006), The 'Science' and 'Practice' of HRM in Small Firms, *Human Resource Management Review*, vol. 16, nr 4.
- Oleksyn T. (2003), Zarządzanie potencjałem pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach – istota, specyfika, wyzwania, *Praca i Zabezpieczenia Społeczne*, nr 1.
- Oviatt B.M., P.P. McDougall (1994), Towards of theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, nr 25 (1).
- Peel D. (2008), What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 6, nr 2.
- Perechuda K. (2005), Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5.
- Rowden R.W. (1995), The Role of Human Resource Development in Successful to Mid-Sized Manufacturing Businesses: A Comparative Case Study, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 6, nr 4.
- Sadler-Smith E., Gardiner P., Badger B., Chaston I., Stubberfield J. (2000), Using Collaborative Learning to Develop Small Firms, *Human Resource Development International*, vol. 3, nr 3.
- Sadler-Smith E., Lean J. (2004), The Practice of HRD in Smaller Firms, w Stewart J., Beaver G., *HRD in Small Organisations. Research and Practice*, London, New York, Routledge.
- Saru E. (2007), Organisational Learning and HRD: How Appropriate Are They for Small Firms?, *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, nr 1.
- Sułkowski Ł. (2006), Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Storey D.J. (2002), Education, Training and Development Policies and Practices in Medium-Sized Companies in The UK: Do They Really Influence Firm Performance?, *Omega*, nr 30.

The Professional Development of Older Employees in Small and Medium Enterprises

Summary

This paper discusses the issue of professional development by small and medium enterprise employees. The specific qualities of SME activities in this area are identified on the basis of literature and numerous studies – informality, reactivity, the short-term perspective, focus on solving current problems, learning by doing (“on-the-job” training is the predominant method), focus on the development of specific skills and organizational knowledge, and a lack of professionally organized training. The article also indicates the most important conditions for the development of SME personnel.

R e n a t a T r o c h i m i u k – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka ponad dwudziestu publikacji z zarządzania ludźmi. Główne obszary jej zainteresowań naukowych i badawczych to zarządzanie rozwojem pracowników w organizacjach o różnej wielkości oraz zarządzanie różnorodnością.