

Uwarunkowania i znaczenie szkoleń w zdobywaniu i rozwijaniu wiedzy pracowników małych firmach technologicznych

Adrianna Jaskanis*

Celem autorki niniejszego artykułu jest określenie możliwości uczenia się poprzez szkolenia, uwarunkowań związanych z uczestnictwem i dostępnością szkoleń oraz ocena znaczenia wykorzystania szkoleń w procesie rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników małych firm technologicznych w Polsce. Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych – wywiadów z pracownikami firm technologicznych – zidentyfikowano istotne czynniki oddziałujące na możliwości uczestnictwa w szkoleniach oraz określono czynniki kształtujące dostępność szkoleń dla pracowników badanych firm. Wśród głównych warunków uczestnictwa w szkoleniach wskazuje się brak lub niedostatek niezbędnej wiedzy i umiejętności dostrzeżony przez kierownictwo firmy, a czynnikiem determinującym uczestnictwo pracownika w szkoleniu okazało się głównie zajmowane przez niego stanowisko pracy i jej charakter. Autorka określa uwarunkowania i ocenia znaczenie szkoleń w kształtowaniu odpowiedniej wiedzy i umiejętności wśród pracowników małych firm technologicznych. Najistotniejszymi uwarunkowaniami w zakresie możliwości szkolenia pracowników małych firm technologicznych w świetle przeprowadzonych badań są oferta szkoleń dostępna na rynku oraz oczekiwania kierownictwa firm co do wiedzy i umiejętności zdobywanych i rozwijanych przez poszczególnych pracowników.

Słowa kluczowe: szkolenie, firma technologiczna, formalne procesy uczenia się.

Nadesłany: 18.11.2016 | Zaakceptowany do druku: 12.12.2016

Factors and the Importance of Formal Training in Knowledge and Skills Acquisition and Development of Employees in Small Technology Firms

The purpose of this article is to determine the learning opportunities through formal training, identify factors shaping the possibility of participation in trainings and evaluate the importance of trainings in knowledge and skills development of employees in small technology firms in Poland. Based on qualitative research – interviews with employees of technology firms – the conditions related to participation in trainings were defined and the factors influencing the availability of training to the employees were identified. The lack or shortage of necessary knowledge and skills noticed by the management of the firms was found to be among the main conditions for participation in trainings, and the main determinant of an employee's participation in trainings was the position held by the employee and the job character. The article assesses the factors and importance of training in the development of appropriate knowledge and skills among employees of small technology companies. In the light of the research, the

* **Adrianna Jaskanis** – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa; e-mail: ajaskanis@wz.uw.edu.pl.

main considerations in terms of the possibility of training employees of small technology companies are the training offer available in the market and expectations of the management of companies for critical knowledge and skills acquired and developed by individual employees.

Keywords: formal training, technology firm, learning, formal learning processes.

Submitted: 18.11.2016 | Accepted: 12.12.2016

JEL: M53

1. Wprowadzenie

Formalne i nieformalne procesy uczenia się uruchamiane są w organizacjach, aby rozwijać wiedzę i doskonalić umiejętności pracowników. Te pierwsze procesy charakteryzują się wysokim poziomem ustrukturyzowania i przeważnie są finansowane przez organizację (Marsick, Watkins, 1990, s. 12), te drugie wynikają zaś z intencji pracownika i nie są zbyt ustrukturyzowane (Watkins, Marsick, 1992; Marsick, Watkins, 2001; Marsick i in., 2009). Uczenie sformalizowane jest procesem zaplanowanym i systematycznie realizowanym przez organizację i jej pracowników (Armstrong 2011, s. 578). Wśród przykładowych procesów formalnego uczenia się pracowników wymienić można: uczestnictwo w szkoleniach, kursach, studiach uzupełniających i podyplomowych, seminariach, konferencjach oraz kursach e-learningowych.

W niniejszym artykule zaprezentowano uwarunkowania korzystania przez małe firmy technologiczne z najpopularniejszego sposobu rozwijania wiedzy i doskonalenia umiejętności pracowników, jakim są szkolenia oraz oceniono znaczenie, jakie mają szkolenia dla rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników małych firm technologicznych. Przytoczono kluczowe definicje, zaprezentowano wyniki badań dotyczące efektów korzystania ze szkoleń przez firmy oraz dane ilościowe w zakresie wykorzystania szkoleń w celu rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników przez firmy w Polsce. Dotychczasowe badania odnoszące się do procesów szkolenia pracowników w małych firmach reprezentujących branżę technologiczną w Polsce były niewystarczające. Artykuł wypełnia zatem zaobserwowaną w literaturze lukę – charakteryzuje możliwości szkoleniowe pracowników zatrudnionych w małych firmach technologicznych, identyfikuje uwarunkowania uczestnictwa w szkoleniach oraz określa

czynniki kształtujące dostępność szkoleń dla pracowników. Autorka podsumowuje niniejsze zagadnienia, przedstawiając kluczowe uwarunkowania i znaczenie szkoleń w zakresie zdobywania i rozwijania wiedzy oraz umiejętności pracowników małych firm technologicznych.

2. Rozwijanie wiedzy i doskonalenie umiejętności pracowników przy wykorzystaniu szkoleń

Jednym z najczęściej stosowanych przez firmy sposobów rozwijania wiedzy i doskonalenia umiejętności pracowników są szkolenia. Definiuje się je jako systematyczne i celowe działania, których wynikiem jest doskonalenie – pogłębianie posiadanych już przez pracownika wiedzy i umiejętności lub rozszerzanie – nabywanie nowej wiedzy i umiejętności (Andrzejczak, 2004, s. 174). Poprzez szkolenia organizacja stara się m.in. dostosować kwalifikacje pracowników do aktualnych wymogów stanowiska pracy i rozszerzyć kwalifikacje pracowników w kontekście przewidywanych zmian technicznych i organizacyjnych w firmie (Litwin, 2004, s. 345).

Diagnoza potrzeb doskonalenia i rozwoju pracownika – w związku z wymogami na danym stanowisku pracy – należy do organizacji, jednak kierunek kariery w warunkach firmy wyznacza sam pracownik, opierając się na ocenie swoich możliwości i swoich aspiracjach zawodowych (Miś, 1996, s. 110). Pracownik, znając obrany przez siebie i organizację kierunek rozwoju, samodzielnie może decydować o niezbędnych dla siebie szkoleniach, uzupełniających jego wiedzę i umiejętności, zgodnie z modelem kompetencji na stanowisku, które chce zajmować.

W ramach organizacji równie istotne dla formalnych procesów organizacyjnego uczenia się, jakie ma same uczestnictwo w aktywnościach edukacyjnych i szkolenio-

wych, ma także umiejętność zastosowania przez pracownika zdobytej wiedzy i umiejętności w codziennej pracy. Innymi słowy, ważne jest nie tylko odbycie szkolenia, ale i zmiana zachowania pracownika oraz spowodowanie osiągnięcia przez niego lepszych rezultatów dzięki odbytemu szkoleniu. Stąd właśnie znakomita część literatury polskojęzycznej dotyczącej formalnych procesów uczenia się, a w szczególności szkoleń, koncentruje się wokół zagadnień dotyczących ich efektywności, czyli związku pomiędzy ponoszonymi kosztami szkoleniowymi a rezultatami tych szkoleń, w szczególności względem modelu Kirkpatricka (por. Kirkpatrick, 2001; Bohdziewicz, 1999; Ludwiczynski, 1999; Poczowski, 1999; Król, 2000; Kunasz, 2006).

Z danych PARP (2013, s. 15) wynika, że mimo iż szkolenia są jednym z najczęściej proponowanych pracownikom sposobów rozwijania wiedzy i umiejętności wśród firm w Polsce, to jednak jedynie 36% respondentów uczestniczyło w nich w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Najbardziej popularnymi sposobami podnoszenia kompetencji wśród badanych były kursy, szkolenia i samokształcenie (29%) oraz szkolenia i kursy (20%) (PARP, 2013, s. 17). Stopień wykorzystania szkoleń w firmach różni się w zależności od wielkości firmy (PARP, 2013, s. 17), a statystyki mówią o tym, że 85% dużych, 75% średnich i 64% małych firm korzysta ze szkoleń. Wielkość firmy i liczba zatrudnianych przez nią pracowników jest bardziej istotną determinantą w przypadku uczestnictwa w szkoleniach, niż branża czy zajmowane przez pracownika stanowisko. Duże firmy mają także większy potencjał, więc nie tylko częściej ich pracownicy korzystają ze szkoleń, ale i firmy także oferują bardziej zróżnicowane sposoby rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników. Średnia liczba stosowanych formalnych sposobów rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników wynosi ponad 4 w firmach zatrudniających powyżej 50 pracowników, a co piąta firma w tej kategorii korzysta z więcej niż 6 sposobów (Szczucka, Turek i Worek, 2012, s. 47).

Poza wielkością firmy, czynnikami różnicującymi uczestnictwo w różnych formach doszkalania pracowników może być poziom wykształcenia (Kotowska, 2005, s. 49; PARP, 2013, s. 16), wiek (Ministerstwo Edukacji i Nauki, 2005, s. 93; PARP 2013), wiek (GUS, 2009, s. 26; PARP, 2013, s. 16)

oraz miejsce zamieszkania (Ministerstwo Edukacji i Nauki, 2005; PARP, 2013, s. 16). Najczęściej doszkalają się osoby z wyższym wykształceniem, młode oraz osoby zamieszkujące miasta. Im większe miasto, tym pracownicy częściej uczestniczą w różnych formach dokształcania.

Należy podkreślić, że choć w badaniach GUS z 2009 r., wśród dokształcających się największą grupę (około 25%) stanowią osoby, które ukończyły kierunki techniczne, takie jak inżynieria, procesy produkcyjne i budownictwo, to udział szkoleń z tej tematyki w ogóle odbytych i oferowanych jest znacznie mniejszy, niż wskazuje na to struktura ukończonych dziedzin wykształcenia (GUS, 2009, s. 53). Oznacza to, że pracownicy kończący kierunki techniczne zdecydowanie rzadko mają możliwość doskonalenia swojej wiedzy za pomocą dostępnych na rynku szkoleń. W przedsiębiorstwach sfera poszerzania praktycznych umiejętności dotyczących technicznych aspektów produkcji i świadczenia usług znajduje się w Polsce od lat na pierwszym miejscu w strukturze tematycznej szkoleń, gdyby za kryterium przyjąć czas, jaki jest poświęcany na tego typu szkolenia (UNDP, 2007, s. 169). Prawie 1/3 szkoleń realizowanych przez pracowników w Polsce dotyczy technicznych aspektów produkcji i świadczenia usług (Tomczak, 2006).

Stosowanie wiedzy i umiejętności zdobytych poprzez formalne procesy uczenia się jest istotnym czynnikiem pozwalającym budować przewagę konkurencyjną firmy (por. Buhler, 2002; Dougherty, 2004; Velada i in., 2007). Formalne procesy uczenia się mogą zatem bezpośrednio przyczynić się do poprawy efektywności działania organizacji (Weldy, 2009, s. 59), co oznacza, że odgrywają one istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji oraz mają istotne znaczenie w procesie kształtowania strategii organizacji i wyposażania organizacji w odpowiednie ilościowo i jakościowo zasoby ludzkie.

Szczególne znaczenie mogą mieć zatem szkolenia w firmach reprezentujących branżę wysokich technologii, gdzie wiedza i umiejętności szybko ulegają dezaktualizacji ze względu na tempo zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Warto przyjrzeć się także, w jaki sposób korzystają ze szkoleń małe firmy, których działy personalne nie zajmują się prowadzeniem szkoleń wewnętrznych czy reje-

stracą wiedzy i umiejętności pracowników i których możliwości szkoleniowe ze względu na limity budżetowe są ograniczone. Stąd niniejszy artykuł charakteryzuje specyfikę, a następnie określa uwarunkowania i ocenia znaczenie szkoleń w funkcjonowaniu małych firm technologicznych.

3. Cele i metody badawcze

Celem niniejszego artykułu jest określenie możliwości szkoleniowych pracowników małych firm, identyfikacja czynników warunkujących uczestnictwo pracowników w szkoleniach oraz czynników kształtujących dostępność szkoleń, a także dokonanie oceny znaczenia szkoleń w rozwijaniu wiedzy i umiejętności pracowników małych firm technologicznych. Proces badawczy po odpowiedniej analizie literatury przedmiotu rozpoczął się wraz ze sformułowaniem zaprezentowanych poniżej pytań badawczych:

1. W jaki sposób kształtują się możliwości szkoleniowe pracowników małych firm technologicznych?
2. Jakie są warunki uczestnictwa w szkoleniach pracowników małych firm technologicznych?
3. Jakie są czynniki kształtujące dostępność szkoleń pracownikom małych firm technologicznych?
4. Jakie jest znaczenie szkoleń dla zdobywania nowej wiedzy i rozwijania umiejętności pracowników małych firm technologicznych?

Dobór próby badawczej miał charakter celowy i został dokonany na bazie podstawowej wiedzy o populacji i na podstawie oceny badacza, jaka próba pozwoliłaby na zrealizowanie celów badania (Babbie, 2010, s. 193). Próba badawcza została wyłoniona na podstawie dwóch kryteriów: wielkości firmy oraz zakwalifikowania firmy jako technologicznej. Firma technologiczna została zdefiniowana jako ta, która: 1. wyróżnia się pod kątem tworzonej i stosowanej technologii; 2. oferuje produkty wysokich technologii oraz 3. cechuje się wysokim odsetkiem zatrudnionych pracowników o wysokich kompetencjach na stanowiskach technicznych w analizie potencjału społecznego.

Na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów wielkości i kryteriów firmy technologicznej na podstawie kontaktów osobi-

stych stworzona została baza potencjalnych firm, które mogłyby wziąć udział w badaniu. Zaproszenie wysłano do wszystkich firm z bazy, z czego trzy zgodziły się wziąć w nim udział. Firmy stanowiące próbę badawczą wyróżniały się pod względem opracowywanych i stosowanych technologii, oferowały produkty wysokich technologii oraz charakteryzowały się wysokim odsetkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach technicznych (powyżej 75% pracowników technicznych wśród wszystkich zatrudnionych w firmach) oraz zatrudniały małą liczbę pracowników (od 17 do 53, gdzie kryterium małej liczby zatrudnionych odnosi się do jednego z kryteriów małej firmy według rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014¹). Zgodnie z PKD, firmy stanowiące próbę do badań zajmowały się produkcją aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej, produkcją konstrukcji metalowych i ich części oraz produkcją pozostałych gotowych wyrobów metalowych, gdzie indziej nieklasyfikowanych (nr PKD odpowiednio: 2712Z; 2511Z; 2599Z).

Badanie zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu jakościowych metod badawczych – wywiadów pogłębionych (ang. *in-depth interviews – IDI*) z wybranymi w sposób celowy pracownikami firm. Rozmówcy zostali wybrani jako ci, którzy mogą wypowiedzieć się w imieniu grupy (Babbie, 2010, s. 195). Dobór osób do badania został dokonany w sposób zapewniający maksymalne zróżnicowanie rozmówców pod względem: wieku, płci, zajmowanych stanowisk, stażu pracy, poziomu i typu wykształcenia. Takie podejście w doborze próby badawczej daje możliwość spojrzenia na badane zjawisko pod wieloma kątami i z wielu perspektyw.

W celu przeprowadzenia badania opracowany został scenariusz wywiadu, którego kolejne udoskonalone wersje konsultowane były na seminariach Zakładu Teorii i Metod Organizacji WZ UW. Ponadto, na podstawie opracowanego scenariusza wywiadu przeprowadziłam dwa wywiady próbne, które nie zostały włączone do próby badawczej. Po wywiadach próbnym scenariusz został zmodyfikowany i udoskonalony. Scenariusz wywiadu odpowiadał postawionym wcześniej pytaniom badawczym, choć pytania w scenariuszu sformułowane były odmiennie (por. Kvale, 2011, s. 109).

Wywiady z pracownikami badanych firm przeprowadzone zostały w czwartym kwartale 2012 r. Łącznie przeprowadzono 11 wywiadów, których średni czas trwania wynosił 1 godzinę i 8 minut, z czego najdłuższy trwał 1 godzinę i 54 minuty. Każdy z wywiadów był nagrywany, a następnie transkrybowany. Transkrypcja wszystkich wywiadów dała ponad 270 stron znormalizowanego tekstu (1800 znaków ze spacjami). Następnie wywiady zostały zakodowane, zgodnie z opracowanymi wytycznymi zawartymi w książce kodów. Do kodowania oraz do analizy danych wykorzystano program QSR NVivo, w którym wygenerowano zestawienia – fragmenty wywiadów zawierające poszczególne kody. Te następnie poddano szczegółowej analizie.

4. Uwarunkowania zdobywania wiedzy i umiejętności dzięki szkoleniom przez pracowników małych firm technologicznych

W małych firmach technologicznych podejmowane są działania mające na celu uczenie się pracowników, które wpisują się w formalne procesy uczenia się. Procesy te, w świetle przeprowadzonych badań, realizowane są prawie wyłącznie za pomocą szkoleń w tradycyjnej formie. Delegowanie pracowników na szkolenia wydaje się w szczególności uzasadnione, gdy w organizacji brakuje odpowiedniej wiedzy i umiejętności względem realizowanych, bieżących oraz planowanych w przyszłości zadań. W badanych firmach technologicznych najczęściej za pomocą szkoleń rozwijania jest wiedza i umiejętności, niezbędne do prawidłowego, efektywnego wykonywania zadań na stanowisku pracy.

„[Staram się rozwijać wiedzę pracowników dla nich] potrzebną do zadania. Do bieżącego.”

[pracownik C, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

„Na pewno [szkolimy pracowników] w zakresie obowiązków, jakie mają w firmie. Czyli jeżeli jest to pracownik logistyczny, to szkolenia odnośnie logistyki i systemów, magazynów. Jeżeli są to pracownicy fizyczni, no to jakieś tam szkolenia odnośnie światłowodów, lutowania, no to, co im się przyda po prostu w dalszej pracy. [...]No właśnie jakieś ciekawostki, co wchodzi, coś nowego... bardziej,

by usprawnić ich pracę, by im było wygodniej i by pracowali efektywniej”

[pracownik D, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe]

„Szkolenia robimy takie, jakie są wymagane. Ale jeżeli ktoś na przykład znajdzie jakieś ciekawe szkolenie dla siebie tam, na stanowisko, czy coś, to raczej nie ma problemu z realizacją takiego.”

[pracownik A, kobieta, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe]

„Często do firmy dochodzą informacje, o czymś, co oferują różne firmy. Często pracownicy sami coś wylapują, co byłoby im przydatne i składają wniosek do prezesa, że chcieliby w tym uczestniczyć, bo jest to im potrzebne. To jest też forma stosowana. Często sam prezes, widząc jakieś braki, zgłasza propozycje, żeby ktoś sobie coś tam wyszukał, się doszkolił [...]. Nie ma ograniczeń, no tak myślę... jest to kwestia inicjatywności. Wręcz prezes oczekuje od pracowników kreatywności w tym zakresie.”

[pracownik K, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

Kierownictwo badanych firm, w trakcie rozmów z pracownikami, potrafi zidentyfikować braki w zakresie wiedzy i umiejętności poszczególnych pracowników. Dzięki temu jest ono w stanie zasugerować konkretne szkolenia w celu uzupełnienia ewentualnych braków pracowników i zdecydować o delegowaniu na szkolenie konkretnych pracowników. W zakresie uczestnictwa w szkoleniach pracowników małych firm technologicznych największą rolę odgrywa inicjatywa pracodawcy. Badane firmy stanowią małe podmioty charakteryzujące się płaską strukturą organizacyjną, w związku z tym, w celu realizacji zadań przez firmy, w skład zespołów roboczych włączani są wszyscy pracownicy w firmie, dzięki czemu kierownictwo dostrzega braki w wiedzy i umiejętnościach swoich podwładnych.

„Ja po prostu widzę w trakcie rozmów, gdzie są dziury, gdzie są braki.”

[pracownik C, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

„Chyba tutaj w pracy [...], jakby każdy wie nas czym stoi. Każdy wie, co potrafi i wiadomo, jakieś tam szkolenia, by się przydały.”

[pracownik F, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie zawodowe]

„Czasami jest też sugestia szefa, czyli jeżeli szef mówi, że przydałoby się, żeby pójść to...”
[pracownik D, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe]

„To nie jest takie... z tego, co ja widzę, to nie ma takich ścisłych reguł [uczestnictwa w szkoleniach]. To jest rzucony temat, jakby ktoś chciał to może i by mógł. [...] Ze jest szkolenie, to wychodzi od prezesa, ale jakby sztywne ramy, kto ma być, a kto ma nie być, to generalnie prezes podejmuje decyzje, ale czasami się pyta, czy chcesz, czy nie chcesz.”
[pracownik B, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe]

Szkolenia oferowane są pracownikom pod kątem zgłaszanych przez nich potrzeb szkoleniowych oraz potrzeb pracowników zaobserwowanych przez ich przełożonych i kierownictwa firmy. Oczekiwania szkoleniowe pracowników nie są konfrontowane z planami rozwoju zawodowego pracowników, których w badanych małych firmach technologicznych nie opracowuje się. Firmy dodatkowo charakteryzuje niski stopień formalizacji organizacji oraz brak dedykowanych działów personalnych, których pracownicy odpowiedzialni byłiby za analizę potrzeb szkoleniowych pracowników pod względem ich rozwoju zawodowego czy planowanego rozwoju firmy. Ponadto, w małych firmach technologicznych nie rejestruje się i nie aktualizuje informacji odnośnie do stanu wiedzy i umiejętności pracowników. Stąd też cała odpowiedzialność w zakresie kształtowania odpowiednich zasobów ludzkich w firmach polega na kierownictwie firmy. Kierownictwo czasem korzysta z ankiet w celu zbadania potrzeb szkoleniowych pracowników.

„Znaczący teoretycznie [potrzeby szkoleniowe] są badane. [...] Natomiast, zrobiłem taką ankietę, jakie szkolenie potrzebują, co by chcieli, ale ciężko jest na nich wymusić cokolwiek.”

[pracownik C, mężczyzna, 50 – 60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

„Czasem piszemy, takie ankiety są robione, co byśmy chcieli, pod jakim kątem, jakie szkolenia, co, kiedy, no i szef analizuje pewnie i podejmuje decyzje. Co jakiś czas wypełniamy ankiety, pod jakim kątem chcielibyśmy być przeszkoleni, jakie szkolenia chcielibyśmy.”

[pracownik F, mężczyzna, 50 – 60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie zawodowe]

5. Czynniki determinujące uczestnictwo w szkoleniach z perspektywy pracowników małych firm technologicznych

Podstawowym kryterium uczestnictwa pracownika w szkoleniu jest przydatność zdobytej na szkoleniu wiedzy i umiejętności. Docenia się przede wszystkim inicjatywy pracownicze w zakresie rozwijania wiedzy i umiejętności przydatnych do codziennej pracy. Pracodawcy małych firm technologicznych chętnie szkolą pracowników w zakresie stosowanych przez nich narzędzi pracy.

„Znaczący staram się, jak widzę jakąś możliwość, że mogą coś robić [w zakresie szkoleń], to im pozwalam. Raczej to ja sugeruję, żeby oni poszli na szkolenie, że jest takie szkolenie i trzeba pójść... [...] Potem, było takie szkolenie, kiedy... znaczący, oczywiście staram się, żeby to było jak najtaniej. Mieliliśmy takie szkolenie, że odnośnie lutowania, czyli takie twarde i ono było dotowane z Unii Europejskiej, to ono kosztowało... normalnie firmę kosztuje 40 tysięcy złotych, ja zapłaciłem 4 tysiące złotych. To wszystkich przeszkoliłem.”

[pracownik C, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

„W miarę potrzeby, jak już są nieraz zadania produkcyjne pod kątem [nazwa sektora], czy tam jakiegoś wykonywania wiązek, no i wtedy nieraz pracownicy są przeszkoleni po to, by wiedzieli jak te końcówki zawiązać, jak przepływ dobrać, jak lutować, jaką temperaturę. No, przydaje się teraz. [...] U nas to tak jest, że przeważnie, to my wszyscy się szkolimy. I tam jest załoga, bo to nie ma tak, że ja robię dzisiaj to i będę to cały czas robił. To się robi dzisiaj to, jutro tamto. Jest zamienność stanowisk.”

[pracownik F, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie zawodowe]

Jest także grupa szkoleń kończących się uzyskaniem zaświadczenia bądź certyfikatu, które mogą wesprzeć firmę w realizowanych przez nią działaniach i stanowić dla niej dużą wartość, np. w kontekście uczestnictwa w postępowaniach o zamówienia publiczne. Wtedy to decyzje odnośnie do szkolenia niekoniecznie mają służyć aktualizacji i zdobyciu nowej wiedzy przez pracownika, ale przede wszystkim dostarczyć mają firmie konkretny dokument i zapewnić jej możliwość spełnienia formalnych warunków postępowania o zamówienie

publiczne lub stawianych przez klienta i tym samym dać jej w stosowanym obszarze przewagę nad konkurentami.

„Mogę tylko na przykładzie powiedzieć, bo są firmy, które wymagają, na przykład, od spawaczy, posiadania pewnych certyfikatów. [...] Bo przecież tak samo jak ISO, czy... trzeba było mieć, żeby robić pewne zamówienia. Są pewne wymagania, to są, nawet jeżeli człowiek nie chce, to musi. Są wymuszane przez innych, że pewne certyfikaty muszą być i koniec. I nie można się przed tym bronić. Trzeba płacić pieniądze, duże pieniądze, bo to zdzierają.”

[pracownik J, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie zawodowe, stanowisko kierownicze]

„To jest tak, że u nas certyfikat wymaga pewnych rzeczy, jakiś takich szkoleniowych. To jakoś zostało tak szablonowo określone i tego się trzymamy. I zapisane, że raz w roku to to, sprawdza [się] to wszystko.”

[pracownik H, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

6. Czynniki kształtujące dostępność szkoleń dla pracowników małych firm technologicznych

W badanych małych firmach technologicznych stosunkowo dużym ograniczeniem w zakresie oferty szkoleniowej dla pracowników są kwestie związane z finansowaniem szkoleń. Ze względu na wysokie koszty szkolenia pracowników w małych firmach technologicznych czasem nie znajduje się na ten cel dostatecznych środków finansowych.

„Szkolenia są w cenach tam, nie wiem, 400, 500, 600 złotych to wysyłam. Jeżeli jest 1500, 1700, 1800, dwa z kawałkiem nie wysyłam. Nie stać mnie. Ale gdyby... to są... trzeba wyselekcjonować, co jest, jaka jest wartość tego, bo... Z reguły, jaka jest wartość tych szkoleń, to jestem w stanie ocenić.”

[pracownik C, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

W przypadkach szczególnych, gdy istnieją duże ograniczenia finansowe, a uczestnictwo w szkoleniu jest kosztowne, proponowane pracownikom szkolenia muszą być zasadne i służyć w przyszłości realizacji celów firmy.

„Jeśli jest nam to potrzebne do czegoś. Musi być potrzeba, bo tak z własnej woli, żeby

kogoś tak po prostu doksztalcić, to zawsze szkoda pieniędzy.”

[pracownik I, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

W przypadku ograniczeń finansowych pracowników szkoli się i wysyła na wyjazdy szkoleniowe (m.in. zagraniczne targi) wymiennie. Uczestniczą w nich ci pracownicy, którzy nie uczestniczyli w danym wydarzeniu wcześniej lub właśnie nadeszła ich kolej.

„Szef stara się, że jak w tym roku, czy dwa lata temu byli jedni, to teraz jadą nowi. Ja byłem dwa lata temu, czy trzy i teraz jadą inni. Nie mam tego za złe, bo ja zobaczyłem, to niech zobaczą i inni. [...] Człowiek zobaczy, co inni robią, czy Niemcy, czy Szwajcarzy. Obejrzy się, dużo jest do obejrzenia. Kto się interesuje, to ciekawe jest. Zawsze nowe rozwiązania są, innowacje jakies. [...] Kto chce się nauczyć, to się zawsze nauczy, a kogo interesuje zwiedzanie, tylko żeby pochodzić, to chodzi, a drugi się dopytuje.”

[pracownik F, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie zawodowe]

Niektóre z firm wykazują się także dużą kreatywnością w zakresie możliwości oferowania szkoleń pracownikom. Zdarza się, że firmy specjalnie dostosowują się, aby spełniać wymogi formalne dla szkoleń dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Gdy firma spełnia wymogi, aby skorzystać z dofinansowywanego szkolenia, wszyscy pracownicy są delegowani na takie szkolenie. W badanych firmach, ze względu na zmienność obowiązków poszczególnych pracowników i projektowy charakter pracy, z reguły szkoleni są wszyscy pracownicy, niezależnie od obecnie przypisanych im obowiązków. Pozwala to pracownikom zdobyć szerokie kompetencje, a także wiedzę i umiejętności, które przygotowują ich do pracy w przyszłości, nad nowymi projektami.

„Teraz jest możliwość nabycia umiejętności spawania [w ramach szkoleń dofinansowanych przez Unię Europejską]. Ale firma nie spełnia kryteriów do tego spawania [...], ponieważ nie zajmuje się tego typu obszarem. To znaczy zajmujemy się tego typu obszarem, ale nie mamy tych papierów. To szkolenie jest dla firm telekomunikacyjnych. Teraz zmieniam w KRS-ie wpisy o firmie, żebyśmy spełniali kryteria. Jak będziemy spełniać kryteria, wszystkich ludzi wysyłam na to szkolenie. [...] Jak tylko chcą iść, to sobie idą.”

[pracownik C, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

W badanych małych firmach technologicznych, gdzie stale należy aktualizować specjalistyczną wiedzę i umiejętności pracowników, szkolenia odgrywają istotną rolę, ale przede wszystkim w przypadku pracowników wykonawczych. Pracodawcy chętnie szkolą pracowników z używania konkretnych narzędzi pracy, zwłaszcza gdy mają możliwość delegowania pracowników na szkolenia dofinansowane ze środków europejskich.

W przypadku pozostałych pracowników, w związku z tym, że wiedza czy umiejętności potrzebne w firmach technologicznych są tak specjalistyczne, trudno szukać jej na typowych, oferowanych przez firmy szkoleniowe kursach. Stąd niektórzy pracownicy przejawiają wątpliwości odnośnie do możliwości szkolenia się i zdobywania wiedzy poprzez powszechnie oferowane szkolenia.

„Podejrzewam, że to jest to czego mi brakuje to jest wiedza taka... konkretna, że nie wiem czy ktoś robi z tego szkolenia, bo są raczej wiedza, którą każda firma trzyma dla siebie, bo to jest ich pozycja na rynku. [...] Znaczy nie wiem, czy takie szkolenie się znajdzie. [Współpraca z ekspertem], to by była lepsza niż szkolenie.”

[pracownik B, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe]

W świetle wywiadów szkolenia mogą stanowić dla małych firm technologicznych i przede wszystkim pracowników wykonawczych formę zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Oprócz tego mogą stanowić formę nagrody, wyróżnienia dla pracowników. Ponadto, inicjatywy w zakresie rozwoju zawodowego, uczenie się nowych rzeczy może być dostrzeżone i docenione przez kierownictwo.

„[Szkolenie] to nagroda też jest, bo jakiś tam certyfikat człowiek dostanie i ewentualnie przy zmianie pracy, tych certyfikatów jak się ma trochę, to inaczej się patrzy, pracodawca jakiś tam. [Uczestniczymy w szkoleniach z] własnej woli, nawet powiem, że nieraz się domagamy, żeby tych szkoleń było więcej, no bo zawsze to jest jakiś certyfikat.”

[pracownik F, mężczyzna, 50–60 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie zawodowe]

„No, ale wiadomo, że też..., jeżeli próbujesz coś zrobić, no to przez prezesa jest na pewno dostrzegane. Też jest taka trochę zazdrość [...]. Na przykład: »o, bo ona to była trzeci raz na szkoleniu, a ja nie«. [...] Wydaje mi się, że na pewno to jest dostrzegane, że tak powiem przez przełożonych, tak? [...] To

znaczy na pewno w jakiś tam sposób, bo pracownik jest wykształcony, wie, co robi, wie, o czym mówi, tak, że na pewno jest w jakiś tam sposób, fakt później doceniany przez pracodawców, przez przełożonych.”

[pracownik A, kobieta, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe]

W opinii pracowników chęć szkolenia się jest także postrzegana jako zaangażowanie w pracę, dlatego doceniane jest przez przełożonych. Opinię taką prezentuje poniższy cytat, w którym chęć uczestnictwa w szkoleniach utożsamiana jest z zaangażowaniem w wykonywanie pracy, a nawet gotowością do pracy w nadgodzinach.

„Inaczej się patrzy na ludzi, którzy chcą coś zrobić, [kiedy], jeśli czegoś nie wiedzą, to chcą się doksztalić, niż na ludzi, którzy, [człowieka, który] przyjdzie, aby odsiedzieć osiem godzin, nie daj Boże, jeszcze się ubrudzić przy okazji i iść do domu. [...] Terminy mamy często bardzo krótkie, narzucamy tylko po to, żeby dostać zamówienie. Czasem... wiemy nawet, że nie damy rady, że będziemy musieli siedzieć albo w sobotę, albo w niedzielę, albo w nocy, żeby temu podolać. No i mamy grono ludzi, którzy chrzanią to, jest piętnasta i ja idę do domu. A niektórzy siedzą po nocy i dłubią, wykazują jakąś inicjatywę, że jednak chcą coś zrobić. Takie szkolenia... Były teraz organizowane kursy, część pracowników naszych poszła, darmowe, na spawaczy, teraz mamy pół załogi albo i więcej spawaczy, wszyscy chcą spawać. Nikt jeszcze porządnie nie umie, ale wszyscy chcą. No jest to jakaś inicjatywa, na pewno na takich ludzi się inaczej patrzy.”

[pracownik I, mężczyzna, <30 lat, staż pracy w firmie: <5, wykształcenie wyższe, stanowisko kierownicze]

Oferta szkoleń na rynku kształtuje możliwości i ograniczenia związane z uczestnictwem pracowników. W małych firmach technologicznych dominują szkolenia twarde, z narzędzi pracy, w związku z czym najczęściej szkoleni są głównie pracownicy wykonawczy. Jednak z perspektywy dwóch grup – pracowników wykonawczych oraz pracowników pozawykonawczych – szkolenia traktowane są jako nagroda, a chęć uczestnictwa w szkoleniu jest dobrze widziana przez kierownictwo w odczuciu pracowników.

7. Wnioski

Zgodnie z wynikami badań GUS (2009, s. 53), tematyka realizowanych przez respondentów szkoleń związana jest przede

wszystkim z wykonywaną pracą. W małych firmach technologicznych decyzje o szkoleniu uwarunkowane są:

- planami rozwoju firmy i zdiagnozowanymi przez kierownictwo brakami kompetencji w firmie względem założonych celów rozwojowych oraz w przypadku dostrzeżenia dostatecznego poziomu bądź braku umiejętności i wiedzy pracownika do wykonywania zadań w pracy;
- koniecznością przeszkolenia pracownika w celu posiadania właściwego certyfikatu/zaświadczenia uprawniającego do podejmowania konkretnych działań;
- inicjatywą zgłaszaną przez pracownika;
- możliwościami szkolenia pracowników – bezpłatnie bądź niedrogo w interesującym dla firmy zakresie.

Inicjatywa kierownictwa i pracowników firmy ma w małych firmach technologicznych kluczowe znaczenie w zakresie uczestnictwa w szkoleniach także ze względu na brak prowadzenia analiz potrzeb szkoleniowych i brak funkcjonujących w firmach działów personalnych. Największe znacznie dla decyzji szkoleniowych mają dostrzeżone przez kierownictwo i współpracowników braki w zakresie wiedzy i umiejętności, zarówno w zakresie bieżącej, jak i planowanej działalności firm.

W badanych firmach istnieją stosunkowo istotne ograniczenia związane ze szkoleniem pracowników i zdobywaniem przez nich nowej wiedzy i umiejętności poprzez sformalizowane sposoby uczenia się. Ograniczenia te są trzech rodzajów:

- finansowe – małe firmy technologiczne nie posiadają dostatecznych środków, które mogłyby być przeznaczone na szkolenia dla pracowników;
- organizacyjne – niektórzy z pracowników nie mogą się szkolić, ponieważ muszą być obecni w pracy i nie mogą sobie pozwolić na poświęcenie dnia na szkolenie;
- dotyczące zakresu wiedzy i umiejętności, jakie mogą być zdobyte poprzez zorganizowane szkolenia.

Dla małych firm technologicznych istnieją stosunkowo wysokie ograniczenia budżetowe w zakresie szkolenia pracowników. Małe firmy technologiczne najczęściej korzystają ze szkoleń zewnętrznych, m.in. ze względu na brak wykwalifikowanych pracowników czy nawet działów HR, które odpowiadałyby za opracowywanie programów i szkolenie pracowników we własnym

zakresie. W takiej sytuacji jednostkowy koszt szkolenia pracownika poprzez firmę zewnętrzną jest wyższy niż szkolenia zorganizowanego dla grupy pracowników, nawet przez firmę zewnętrzną. Badane firmy technologiczne wybierają z reguły szkolenia, które cechują się relatywnie niskimi kosztami oraz chętnie delegują pracowników na szkolenia współfinansowane ze środków unijnych.

Do ograniczeń związanych ze szkoleniem pracowników w małych firmach technologicznych zaliczyć można czasochłonność szkoleń oraz ich pokrywanie z czasem pracy pracownika. Ogólnie, w małych firmach trudności w szkoleniu pracowników wynikają z mniejszej elastyczności działania firm – kontynuacji produkcji czy usług w przypadku, kiedy pracownik oddelegowany jest na szkolenie i nie ma dla danego pracownika zastępstwa (UNDP 2007, s. 73). Jednak w przypadku badanych firm ze względu na wysoką elastyczność działania, uczestnictwo w szkoleniu i brak obecności pracownika w dni szkoleniowe w pracy zapewniona została płynność i ciągłość działania organizacji.

Niskie uczestnictwo pracowników firm technologicznych związane jest najczęściej z brakiem odpowiedniej oferty szkoleniowej na rynku. Dlatego też w badanych firmach technologicznych najczęściej realizowane szkolenia miały charakter stosunkowo ogólny i najczęściej skierowane były do pracowników wykonawczych na stanowiskach operacyjnych, którzy poprzez uczestnictwo w tych szkoleniach zdobywali na nich konkretne umiejętności. Tym samym w małych firmach technologicznych najczęściej z powyższych powodów szkolą się pracownicy wykonawczy w zakresie produkcji i tym samym typ stanowiska determinuje najczęściej uczestnictwo w szkoleniu.

Duża część pracowników badanych firm traktowała szkolenia jako nagrodę czy wyróżnienie. Z perspektywy pracowników szkolenie to jednak także zobowiązanie wobec firmy, które może polegać choćby na konieczności przeszkolenia pozostałych pracowników z zakresu, jakiego dotyczyło szkolenie. Jednak chęć uczestnictwa w szkoleniach, nawet w czasie wolnym, była postrzegana przez kierownictwo jako zaangażowanie w pracę, gotowość do poświęcenia, która była utożsamiana z gotowością do pracy w nadgodzinach.

8. Zakończenie

W artykule określono możliwości szkoleniowe, uwarunkowania uczestnictwa w szkoleniach oraz zidentyfikowano czynniki kształtujące dostępność szkoleń dla pracowników małych firm technologicznych, a także dokonano oceny znaczenia jakie mają szkolenia w kształceniu wiedzy i umiejętności pracowników tego typu firm.

Możliwości formalnego kształcenia i rozwoju pracowników z perspektywy firm technologicznych mogą być postrzegane przez organizacje jako niezadowalające. Ze względu na szybkie tempo zmian, szybki proces dezaktualizacji wiedzy i tego, że wiedza firmy technologicznej stanowi element opracowanych przez nią produktów, na rynku nie ma dostępnych odpowiednich szkoleń, które rozwijałyby wiedzę pracowników pozawykonawczych. Oferowane szkolenia nie odpowiadają nawet w części oczekiwaniom i potrzebom kształcenia, rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników firm technologicznych. W świetle wywiadów szkolenia z perspektywy badanych firm technologicznych nie mają istotnego znaczenia dla rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników, poza pracownikami wykonawczymi. Jednak szkolenia z perspektywy pracowników mogą być postrzegane jako forma nagrody i to jest główna rola, jaką z perspektywy pracowników pozawykonawczych odgrywają one w firmach technologicznych.

Przypis

- ¹ Według rozporządzenia Komisji (UE) 651/2014, mała firma zatrudnia od 10 do 50 pracowników. Jego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 milionów euro, dostępne: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651&from=PL>

Bibliografia

Andrzejczak, A. (2004). Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się. W: Z. Wiśniewski i A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki* (s. 173–184). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA: Wadsworth.

Bohdziewicz, P. (1999). Proces szkolenia kadr w przedsiębiorstwie i jego efektywność. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*, 148, 69–81.

Buhler, P.M. (2002). Managing the new millennium: building the learning organization for the 21st century: a necessary challenge. *Supervision*, 63, 12, 20–23.

Dougherty, J. (2004). Why learning isn't about learning. *Training*, 4(11), 46–47.

Główny Urząd Statystyczny (GUS) (2009). *Kształcenie dorosłych*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Górnjak, J. (red.) (2014). *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*. Raport podsumowujący IV edycję badań Bilans Kapitału Ludzkiego z 2013 r. Warszawa: PARP.

Kirkpatrick, D.L. (2001). *Ocena efektywności szkoleń*. Warszawa: Studio Emka.

Kotowska, I.E. (2005). *Uczenie się dorosłych. Przegląd tematyczny. Raport źródłowy – Polska/OECD*. Warszawa: Biblioteka Rynku Pracy.

Król, H. (2000). Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników. *Humanizacja Pracy*, 3, 29–43.

Kunasz, M. (2006). Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań. *Studia i Materiały Uniwersytetu Warszawskiego*, 1, 29–36.

Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Litwin, J. (2004). Szkolenie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 343–367. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

Ludwiczynski, A. (red.) (1999). *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.

Marsick, V.J. i Watkins, K.E. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25–34.

Marsick, V. i Watkins, K.E. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. New York–London: Routledge.

Marsick, V.J., Watkins, K.E., Callahan, M.W. i Volpe, M. (2009). Informal and Incidental Learning in the workplace. W: M.C. Smith i N. DeFrate (red.), *Handbook of Research on Adult Learning and Development* (s. 571–600). New York–London: Routledge.

Ministerstwo Edukacji i Nauki (2005). *Edukacja ustawiczna*. Warszawa: Ministerstwo Edukacji i Nauki.

Miś, A. (1996) Pozyskiwanie i rozwój personelu. W: A. Szalkowski, A. Miś i A. Piechnik-Kurdziel, *Wprowadzenie do zarządzania personelem* (s. 73–117). Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

- PARP (2013). *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki III edycji badań BKL z 2012 r.* Warszawa: PARP.
- Pocztowski, A. (1999). Zarządzanie szkoleniami w firmie. W: A. Ludwicyński (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy* (s. 201–216). Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Szczucka, A., Turek, K. i B. Worek (2012). *Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe.* Warszawa: PARP.
- UNDP – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (2007). *Edukacja dla pracy. Raport o rozwoju społecznym, Polska 2007.* Warszawa: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.
- Velada, R., Caetano, A., Michale, J.W., Lyons, B.D. i M.J. Kavanagh (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11, 4, 282–294.
- Watkins, K.E. i Marsick, V.J (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, 11(4), 287–300.
- Weldy, T.G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16, 1, 58–68.