

Potrzeby szkoleniowe zachodniopomorskich przedsiębiorstw wdrażających zmiany w organizacji

Wstęp

Artykuł ma charakter empiryczny, jego celem jest zaprezentowanie wybranych wyników i wniosków z badań, jakie zostały zrealizowane w ramach dwóch równoległych projektów, współfinansowanych ze środków unijnych: „Kompas” i „Pomost”¹. Badania rozpoczęły się w kwietniu 2012 roku od opracowania kwestionariuszy wywiadów i ankiet dla obu projektów. W lipcu i sierpniu rozpoczęto opracowanie wyników, których wybór został następnie zaprezentowany w postaci raportów badawczych, uczestniczącym w konferencjach przedstawicielom zachodniopomorskich przedsiębiorstw [Bielec, (a), 2012, s. 11-35]; [Bielec, (b), 2012, s. 11-35]. Ponieważ nie udało się wykorzystać wszystkich materiałów badawczych zdecydowano na dodatkowe ich opracowanie w niniejszym artykule, a także ponowne przeliczenie odpowiedzi na te pytania, które w tej samej formie występowały we wszystkich kwestionariuszach.

Jedną z hipotez roboczych, jakie starano się zbadać w obu projektach było określenie, w jakim zakresie zachodniopomorskie przedsiębiorstwa, które w ostatnim roku wprowadzały zmiany, zgłaszają potrzeby szkoleniowe. Badano także, jaką opinię mają reprezentanci przedsiębiorstw wobec szkoleń, jako formy wsparcia we wdrażaniu zmian. W artykule zaprezentowane zostaną wyniki i wnioski w wyżej wymienionych obszarach.

* Dr, Katedra Nieruchomości, Agrobiznesu i Ekonomii Środowiska, Wydział Ekonomiczny, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, jerzy.bielec@zut.edu.pl, 71-210 Szczecin, ul. Żołnierska 47

¹ Projekty „Doradztwo i szkolenia kompasem w czasie zmian” i „Pomost szkoleniowo-doradczy sposobem na bezpieczne przejście przez zmianę” realizowane są w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Podziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie. Informacje o projektach zawierają strony: www.projektkompas.pl i www.projektpomost.pl.

1. Metodyka badania i definicje podstawowych pojęć

Badanie, w obu projektach, zrealizowano za pomocą dwóch metod: ankiety i wywiadu pogłębionego. W sumie opracowano cztery narzędzia badawcze, tj. dla każdego projektu po jednym kwestionariuszu wywiadu i ankiety. Dla każdego z projektów założono i pozyskano po 350 ankiet (drogą pocztową i elektronicznie) i po 100 wywiadów pogłębionych (przeprowadzanych po połowie osobiście i telefonicznie), które uznano za poprawnie wypełnione. W badaniu zachowano 50% parytet płci respondentów. Wielkość próby pozwala uznać wyniki za dobrze reprezentujące przedsiębiorstwa przechodzące przez proces zmiany a działające na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Kwestionariusz ankiety dla projektu „Pomost” obejmował 11 pytań, a kwestionariusz wywiadu 13 pytań, oba kwestionariusze posiadały metrykę. Odpowiednio kwestionariusz dla projektu „Kompas” składał się z 14 pytań oraz metryki, zaś kwestionariusz wywiadu był rozbudowany w stosunku do kwestionariusza ankiety, gdyż uznano, że w kontakcie bezpośrednim z respondentem uda się zebrać pełniejsze informacje oraz wykorzystać wariantowości pytań, a także odpowiedzi na pytania otwarte. Objętość ankiet została zoptymalizowana, a same kwestionariusze były zwarte, przy czym kluczowe kwestie w badaniu starano się weryfikować przy użyciu dwóch zaskakujących się pytań.

Pytania wywiadu i ankiety, w ramach każdego projektu, częściowo się pokrywały, by umożliwić porównanie odpowiedzi uzyskanych za pomocą tych dwóch metod badawczych. Pojedyncze pytania w obu projektach miały również zbliżoną kafeiterię odpowiedzi, stąd pojawiła się możliwość, aby w niniejszym artykule przedstawić wyniki łączne dla tych pytań, dla których to możliwe. Przy czym, ze względu na korzystanie z wyników dwóch projektów i czterech narzędzi każdorazowo wskazana została liczebność próby i źródło pochodzenia.

Badanie realizowano z wykorzystaniem m.in. narzędzi internetowych, w tym systemu ankietowego: www.moje-ankiety.pl oraz formularzy dostępnych w pakiecie Google Docs. Uzyskane dane poddano obróbce w arkuszu kalkulacyjnym (MS Excel). Wywiady wykonali przeszkoleni pracownicy firmy Teichert & Partners legitymujący doświadczeniem w kontaktach z firmami.

Typując przedsiębiorstwa do badania wykorzystano własną bazę danych przedsiębiorców Teichert & Partners oraz metodę kuli śnieżnej, tj. po zakończeniu badania proszono o wskazanie innych przedsię-

biorstw, które mogłyby spełnić kryteria badania. W badaniu wzięły udział osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach, bądź ich właściciele. Do analizy zakwalifikowano wyłącznie te przedsiębiorstwa, w których, w ostatnim okresie, zachodziły zmiany i które miały swoją siedzibę lub przedstawicielstwo na terenie województwa zachodniopomorskiego.

Zarządzanie zmianą (change management) zdefiniowano, jako „koordynację stadium przejściowego z sytuacji A do sytuacji B w celu dokonania trwałych zmian wewnątrz organizacji” [Zarządzanie zmianą, 2007, s. 195]. Cytowana definicja precyzuje, że „zarządzanie zmianą może mieć różny zakres, od stałych udoskonaleń, obejmujących niewielkie bieżące zmiany w trwających procesach, aż po radykalne i zasadnicze zmiany, włączając strategię organizacyjną” i dalej wskazuje na to, że zarządzanie zmianą może mieć charakter reaktywny bądź proaktywny. Jego źródłem mogą być czynniki zewnętrzne o różnorodnym charakterze, np. prawnym, politycznym czy konkurencyjnym albo czynniki wewnętrzne (np. może to być reakcja na coś w ramach procesów, struktur lub zatrudnionych osób).

Przy tak zdefiniowanym zakresie pojęciowym pytanie selekcyjne do badania ankietą bądź wywiadem obejmowało 17 możliwych kontekstów zmian przedsiębiorstwa, zarówno w sferze organizacyjnej, technicznej, finansowej, produktowej czy usługowej, jak personalnej. W praktyce, niemal wszystkie przedsiębiorstwa, do których zwracano się z prośbą o wzięcie udziału w badaniu, identyfikowały poważniejsze zmiany, w którymś z obszarów.

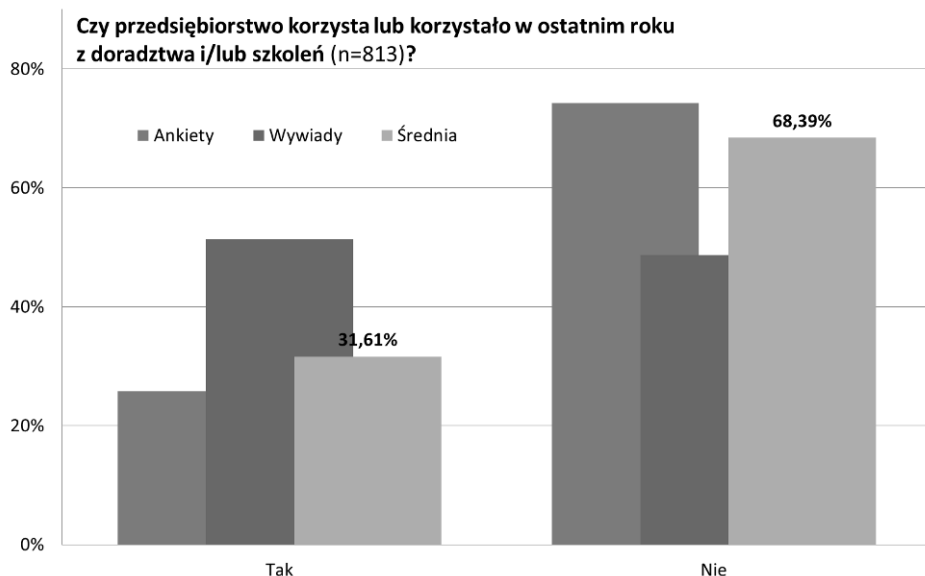
Podkreślić należy, że skuteczność dostosowania się firm do zmieniających się warunków biznesowych łączy się ściśle ze zmianami personalnymi, a w szczególności z takimi zagadnieniami, jak: motywowanie pracowników, podnoszenie ich kompetencji, budowanie postawy otwartości na zmiany, wysoki poziom komunikacji w firmie oraz adekwatny do sytuacji przedsiębiorstwa styl przywództwa. Stąd, w zarządzaniu zmianą, kluczowe jest zapewnienie odpowiednio wyszkolonych, elastycznych i zmotywowanych pozytywnie kadr w przedsiębiorstwie. Czynniki ludzki pozostaje nadal jednym z kluczowych warunków sukcesu w zmiennym otoczeniu biznesowym a zdolność adaptacji i kompetencje zaangażowanej załogi podstawą do wdrażania innowacji i budowania przewagi konkurencyjnej. Rozwinięciem takiego spojrzenia jest koncepcja organizacji uczącej się, wg C. Handyego takiej, która „uczy się i/lub zachęca do uczenia się swoich ludzi”, przy czym obie przesłanki

powinny być spełnione [Saszyńska-Sokół, 2012, s. 110]. Jedną z cech organizacji uczącej jest to, że należy ją postrzegać, jako system zbiorowego uczenia się, ale także, jako kapitalizującą wiedzę, doskonalącą kompetencje pracowników, wprowadzającą zmiany z zamiarem osiągnięcia założonych celów [Saszyńska-Sokół, 2012, s. 110]. Podejście podkreślające rolę organizacji uczącej się jest realizowane w ramach koncepcji zarządzania wiedzą i rozwijane, jako zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa lub organizacji.

2. Wyniki badań w zakresie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw wdrażających zmiany

W toku badania starano się określić, czy przedstawiciele przedsiębiorstw deklarujących zmiany poszukiwać będą wsparcia w postaci np. szkoleń, doradztwa lub innych form zewnętrznego wsparcia merytorycznego. W szczególności badacze zakładali, że przedsiębiorstwa te powinny cechować wysokie zapotrzebowanie na szkolenia personelu i kształcenie ustawiczne pracowników.

Rysunek 1. Deklaracje przedstawicieli przedsiębiorstw, co do korzystania przez ich firmy z doradztwa bądź szkoleń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielec (c), 2012]; [Bielec (d), 2012].

Wyniki badań wskazują na zróżnicowaną postawę przedsiębiorców oraz różny ich stosunek do szkoleń, jako kluczowego i niezbędnego narzędzia dla zapewnienia odpowiednich kompetencji pracownikom w okresie zmiany.

Rysunek 1 prezentuje strukturę odpowiedzi na pytanie zamknięte zadane w obu projektach o to, czy przedsiębiorstwo respondenta korzysta lub korzystało w ostatnim roku z różnego rodzaju doradztwa (finansowego, personalnego, dot. nowych technologii, pozyskiwania funduszy zewnętrznych, coachingu, itp.) lub szkoleń?

Średnie wyniki uzyskane na podstawie 813 sklasyfikowanych odpowiedzi ujawniają, że mniej niż 1/3 przedsiębiorstw korzystała z zewnętrznego doradztwa lub szkoleń w ostatnim okresie, a w nieco ponad 2/3 przypadków firmy, w których zachodziły zmiany nie korzystały z takiej pomocy.

Struktura odpowiedzi różni się istotnie, zależnie od wykorzystanej metody. Spośród 257 respondentów wywiadów pogłębianych w 51,35% przypadków pojawia się deklaracja o korzystaniu z doradztwa bądź szkolenia, gdy w przypadku wyników ankietowych taka odpowiedź była wybierana zaledwie w 25,80%.

Zróżnicowanie odpowiedzi ankietowych i uzyskiwanych za pomocą wywiadów pogłębianych (telefonicznych i bezpośrednich) jest widoczne w wszystkich odpowiedziach obu projektów. W toku analiz przeprowadzono osobną analizę tej kwestii. Rozmowy z osobami prowadzącymi wywiady pozwalają przyjąć, że respondenci, którzy zdecydowali się na wzięcie udziału w wywiadzie pogłębianym reprezentują przedsiębiorstwa, które są znacząco bardziej otwarte na kontakty i interakcję z zewnętrznymi konsultantami, doradcami czy na szkolenia. Możliwe też, że w rozmowie bezpośredniej z przedstawicielem firmy szkoleniowej prowadzącej badania starali się przedstawić swoje przedsiębiorstwo w lepszym świetle, bądź spełnić domniemane oczekiwanie badacza zadającego pytania.

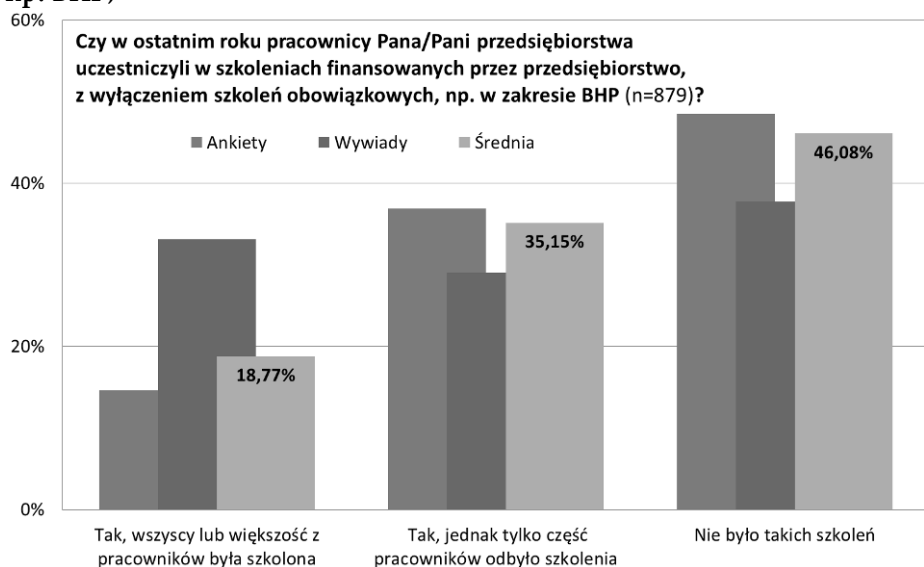
Respondentów zapytano również: Czy w ostatnim roku pracownicy Pana/Pani przedsiębiorstwa uczestniczyli w szkoleniach finansowanych przez przedsiębiorstwo (z wyłączeniem szkoleń obowiązkowych, np. w zakresie BHP)? Strukturę 879 odpowiedzi prezentuje rysunek 2.

Respondenci najczęściej wybierali odpowiedź: „nie było takich szkoleń” (46,08%), rzadziej wskazywali, że były, jednak tylko część pracowników w nich uczestniczyła (35,15%). Najrzadziej wybieraną opcją

była deklaracja, zgodnie, z którą: „wszyscy lub większość pracowników była szkolona” (18,77%). Wynik wskazuje, na bardzo ograniczony zakres szkoleń realizowanych przez zachodniopomorskie firmy biorące udział w badaniu, pomimo przechodzenia przez nie przez zmiany.

Ponownie ujawnia się różnica w wynikach uzyskanych metodą wywiadu i ankiety, przy czym tendencja opisana w kontekście wyników prezentowanych na rysunku 1 pozostaje bez zmian. Respondenci, którzy wyrazili zgodę na udział w wywiadach pogłębionych a odpowiedzieli na to pytanie (n=196) wskazywali, że ich przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają ze szkoleń. Przy czym dotyczyło to przede wszystkim odpowiedzi: „tak, wszyscy lub większość z pracowników była szkolona” (33,16%), gdy wg badanych metodą ankietową było to ponad 2-krotnie mniej, tj. 14,64%.

Rysunek 2. Deklarowane uczestnictwo pracowników w szkoleniach finansowanych przez przedsiębiorstwo (z wyłączeniem szkoleń obowiązkowych, np. BHP)



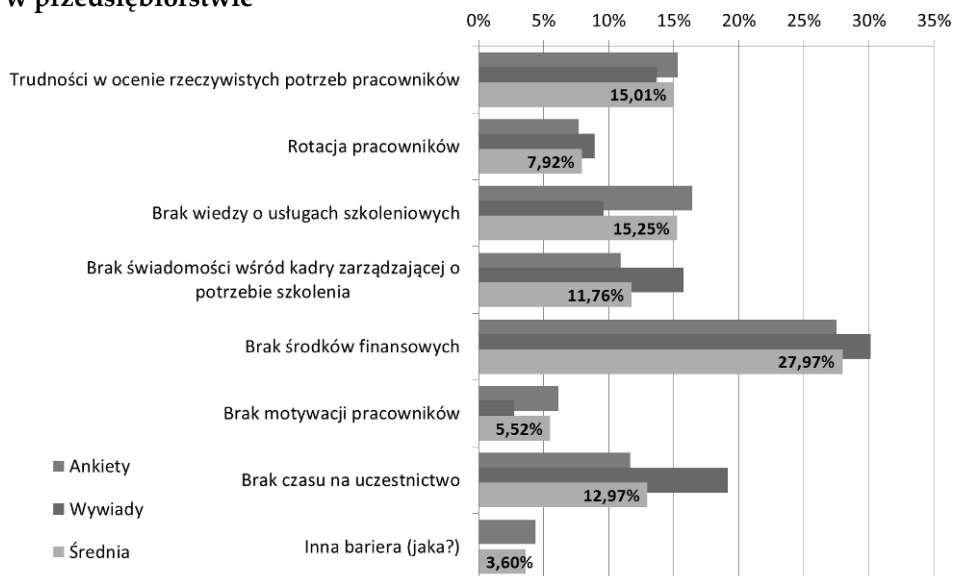
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielec (c), 2012]; [Bielec (d), 2012].

Struktury odpowiedzi na rysunkach 1 i 2 należy uznać za zgodne, zarówno w ujęciu średnim dla wszystkich wyników badań, co zawężonym do struktury wywiadów pogłębionych. Analiza ujawnia, że przedstawiciele przedsiębiorstw, w których zachodzą zmiany, w bardzo

ograniczonym stopniu korzystają z pomocy zewnętrznej, szkoleń czy doradztwa, a w większym stopniu muszą bazować na własnych zasobach przedsiębiorstwa i jego kapitale intelektualnym. Taki stan rzeczy należy ocenić jednoznacznie negatywnie.

W celu wyjaśnienia powodów niekorzystania ze szkoleń, ramach badania „Kompas”, zadano pytanie o to, „jakie są główne bariery w korzystaniu ze szkoleń w trakcie zmian w Państwa przedsiębiorstwie?” Pytanie umożliwiało wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi, w efekcie czego uzyskano 833 odpowiedzi od 450 respondentów. Oznacza to, że przeciętnie każdy odpowiadający dokonywał 1,85 wskazań. Odpowiedzi przeliczono w ten sposób, aby sumowały się do 100% a relatywną strukturę odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Główne bariery w korzystaniu ze szkoleń w trakcie zmian w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielec (c), 2012].

Stosunkowo najczęściej respondenci wskazywali na „brak środków finansowych” (27,97%), a następnie na: „brak wiedzy o usługach szkoleniowych” (15,25%), „trudności w ocenie rzeczywistych potrzeb pracowników” (15,01%) i „brak czasu na uczestnictwo” (12,97%).

W przypadku wywiadów pogłębionych odpowiadający częściej, niż ankietowani zaznaczali wybór „brak czasu na uczestnictwo” (19,18%) oraz „brak świadomości wśród kadry zarządzającej o potrzebie szkole-

nia” (15,75%) a nieznacznie częściej: „brak środków finansowych” (30,14%) oraz „rotację pracowników” (8,90%). Szczególnie ciekawe jest zróżnicowanie odpowiedzi związanych z brakiem czasu na szkolenie, które należy interpretować łącznie z pozostałymi wynikami analiz – wydaje się właściwe wyodrębnić do przyszłych badań grupę bardziej świadomych odbiorców usług szkoleniowych i doradczych, ale będących jednocześnie mocno obciążonymi pracą.

Wg ogólnopolskich badań, realizowanych przez Uniwersytet Jagielloński (Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych) na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, brak szkoleń pracowników przez pracodawców wynika tylko częściowo z braku środków finansowych. Głównym powodem niepodjęcia działalności szkoleniowej jest przekonanie, „że zatrudnieni w firmie pracownicy mają odpowiedni poziom kompetencji. (...) Część firm (głównie mikro) narzeka także, że na rynku nie ma dla nich odpowiednio dopasowanej oferty szkoleniowej. (...) Zamiast oczekiwanego wzrostu można spodziewać się niewielkich spadków: już tylko 52% wszystkich pracodawców zamierza prowadzić działania podnoszące kompetencje pracowników. Znacznie częściej deklarują takie plany pracodawcy, którzy ostatnio szkolili już swoich pracowników” [Bilans..., 2012, s. 23].

Wyniki obu badań, własnych i cytowanych powyżej autorstwa badacza z Uniwersytetu Jagiellońskiego, oddają specyfikę rynku usług szkoleniowych i doradczych. Domniemany brak środków finansowych nie jest jedyną barierą, problemem jest też niedostosowanie rynku do usług i mała znajomość oferty szkoleniowej przez firmy.

Jednocześnie pracodawcy skarżą się, że szukając osób do pracy doświadczają trudności w rekrutowaniu odpowiednich, spełniających ich oczekiwania – jest to przyczyna w 3/4 przypadków nieudanych rekrutacji. Rzadziej jest nią brak odpowiedzi na ogłoszenie bądź wyższe oczekiwania kandydatów wobec warunków zatrudnienia. [Kocór i inni, 2012, s. 55]. Brak zaangażowania własnych środków w szkolenie pracowników i oczekiwanie na pozyskanie ich z zewnątrz wynikać może z przyzwyczajenia pracodawców do rynku, na którym panuje bezrobocie i pozyskanie kompetentnego pracownika – mimo wszystko – nie stanowi zasadniczego problemu.

Nieco inaczej wyglądają bariery od strony firm doradczych, w tym szczególnie zajmujących się wspieraniem pozyskiwania funduszy unijnych i szkoleniem, a małymi i średnimi przedsiębiorstwami w woje-

wództwie zachodniopomorskim. W kontaktach między 10 wytypowanymi instytucjami otoczenia biznesu a MSP z terenu województwa, wskazano na następujące powody leżące po stronie tych ostatnich [Markiewicz, 2010, s. 245-260]:

- małą innowacyjność (6-krotnie),
- słabą kondycję finansową (3-krotnie),
- brak wykwalifikowanych kadr (2-krotnie),
- konkurencję na rynku usług świadczonych na rzecz MSP (2-krotnie),
- skomplikowane procedury związane z wdrażaniem dotacji i innowacji,
- niechęć do współpracy z instytucjami otoczenia rynku,
- trudności z dotarciem z ofertą,
- brak planowania długoterminowego.

W toku badania starano się także ustalić, jakie korzyści mogłyby uzyskać przedsiębiorstwa poprzez przeprowadzenie w nich szkoleń. W wywiadach i ankietach projektu „Pomost” zadano następujące pytanie otwarte: Jakie są Pana/Pani zdaniem główne korzyści ze stosowania szkoleń? W badaniu uzyskano 423 odpowiedzi. Po odrzuceniu wypowiedzi typu „nie wiem” oraz „trudno powiedzieć” a także sprzecznych z pytaniem „nie przynoszą korzyści”, bądź „trudno je dostrzec” pozostało 361 odpowiedzi. Pominięto również 54 odpowiedzi, w których występowały określenia odnoszące się do pojedynczych zagadnień bądź cech niewystępujących w innych wypowiedziach i niepoddających się grupowaniu.

Tablica 1. Struktura odpowiedzi na pytanie o główne korzyści ze stosowania szkoleń

1. Wiedza lub jej wzrost / pogłębienie / rozszerzenie / zdobycie	31,30%
2. Wzrost / zwiększenie kompetencji pracowników / zespołu	14,67%
3. Wzrost / podniesienie / podwyższanie kwalifikacji personelu / pracowników / kadry	14,43%
4. Rozwój, w tym rozwój pracownika / kadry / osobisty	11,49%
5. Motywacja pracowników lub jej wzrost	6,60%
6. Uprawnienia / szkolenia zawodowe	4,89%
7. Zwiększenie / podniesienie / nabycie nowych umiejętności	3,91%
8. Wzrost wydajności / usprawnienie pracy / przedsiębiorstwa	3,67%
9. Większa świadomość wśród pracowników	2,93%
10. Integracja zespołu	2,20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielec (d), 2012].

W efekcie wstępnej selekcji w 307 wypowiedziach wyodrębniono 393 określenia, które następnie poddano grupowaniu. Spośród nich wyodrębniono 10 cech, przyjmując, że wystąpienie sformułowania na pierwszej pozycji w wypowiedzi oznacza, że cecha jest kluczową. Były to kolejno: wiedza, kompetencje, kwalifikacje, rozwój, motywacja, uprawnienia zawodowe, umiejętności, wydajność, świadomość, integracja (tablica 1).

Cechy zajmujące w wypowiedziach dalsze, np. drugie lub trzecie miejsce, także starano się usystematyzować i zliczyć. I tak, na kolejnych pozycjach najczęściej występowały m.in.: motywacja (19,4%), umiejętności (18,5%), konkurencyjność (9,3%), integracja (5,6%), wiedza (5,6%), wymiany doświadczeń (4,6%), jakość (4,6%), motywacja (4,6%), z zastrzeżeniem, że analiza dotyczy struktury wymienianych w dalszej kolejności i stanowi uzupełnienie informacji zawartych w tablicy 1. Uzupełniona analiza wskazuje, że motywacja oraz umiejętności, które występują w tablicy nr 1 odpowiednio na pozycjach nr 5 i 7 często występują jako dodatkowe cechy i ich faktyczna pozycja w tablicy nr 1 może być nieco zaniżona. Niezagrożona za to pozostaje pozycja pierwsza, tj. wiedza, która bezwzględnie uznawana jest za najważniejszą, oczekiwaną korzyść ze szkolenia.

Odpowiadający, bardzo często, używali także dodatkowych określeń mających na celu zwrócenie uwagi, że dana cecha w wyniku szkolenia powinna się zwiększyć, ma zostać rozwinięta, zdobyta, poszerzona.

Jednocześnie na refleksję zasługuje fakt, że ok. 1/4 respondentów nie potrafiła wskazać korzyści ze szkolenia, co po części można tłumaczyć negowaniem szkoleń jako środka poprawy stanu rzeczy, ale może też świadczyć o tym, że same szkolenia nie zapadły w pamięć pytanym na tyle, by potrafili wskazać choć jedną istotną dla nich cechę.

Zakończenie

W niniejszym artykule wskazano na znaczące zróżnicowanie potrzeb i oczekiwań przedstawicieli zachodniopomorskich przedsiębiorstw w zakresie koniecznych szkoleń. Pomimo faktu, że badane przedsiębiorstwa przechodziły przez zmiany, relatywnie rzadko korzystały ze wsparcia zewnętrznego w formie szkoleń czy doradztwa. Taki stan rzeczy wynikał z wielu czynników, w szczególności z nieznamomości oferty, braku środków, ale też przekonania, co do nieskuteczności

tego typu pomocy. Sytuację tę należy interpretować, jako negatywną i stanowiącą potencjalnie czynnik zagrożenia bądź słabości a jednocześnie przesłankę wskazującą na niedorozwój sektora doradczo-szkoleniowego na rynku zachodniopomorskim.

W zakresie oczekiwanych korzyści przedstawiciele przedsiębiorstw najczęściej wskazywali na wzrost wiedzy, a następnie wzrost kompetencji, kwalifikacji, rozwój kadry, a w dalszej kolejności na wzrost motywacji. Taka struktura odpowiedzi sugeruje, że szkolenia mają przede wszystkim podnosić wiedzę i ogólnie rozwijać pracowników. Przy czym część spośród pytaných nie była w stanie wskazać korzyści ze szkoleń lub negowała istnienie takich korzyści.

W kontekście pozostałych, przytoczonych w artykule badań, można wnioskować, że pracodawcy w zasadzie nie biorą na siebie odpowiedzialności w zakresie kształcenia kandydatów na pracowników, a raczej oczekują, że znajdą kompetentnych kandydatów na rynku pracy i uważają, że podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych jest konieczne w niewielkim stopniu.

Jednoznaczne rozstrzygnięcie, czy zasugerowane w treści artykułu wyjaśnienia wyników badań są najtrafniejsze, nie jest możliwe przy tym zakresie badania, jaki wykonano w obu projektach i wymaga dalszych, pogłębionych studiów w tym zakresie. Na podstawie przeprowadzonej analizy trzeba jednak przyjąć, że korzystanie z wsparcia zewnętrznego przez zachodniopomorskie firm nie jest standardem, a jeżeli ma miejsce, to oczekiwany jest głównie wzrost wiedzy pracowników.

Literatura

1. Bielec J. (2012a), *Wprowadzanie zmian z punktu widzenia zachodniopomorskich przedsiębiorców i pracowników – raport z badań*, w: *Pomost szkoleniowo-doradczy sposobem na bezpieczne przejście przez zmianę. Raport z badania wśród zachodniopomorskich przedsiębiorców i pracowników ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia wprowadzania zmian w organizacji*, Bielec J. (red.), Teichert & Partners Psychologia i Biznes, Szczecin.
2. Bielec J. (2012b), *Zarządzanie zmianą z perspektywy zachodniopomorskich przedsiębiorstw – raport z badań*, w: *Doradztwo i szkolenia kompasem w czasie zmian. Raport z badań sytuacji zachodniopomorskich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia wprowadzania zmian w organizacji*, Teichert & Partners Psychologia i Biznes, Szczecin.

3. Bielec J. (2012c), *Badania własne w ramach projektu Kompas*, Materiały autorskie, Szczecin.
4. Bielec J. (2012d), *Badania własne w ramach projektu Pomost*, Materiały autorskie, Szczecin.
5. *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce - najważniejsze wyniki drugiej edycji badań zrealizowanej w 2011 roku* (2012), PARPA, Warszawa, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120515081156/Broszura_2012_na_www.pdf?1337062329, dostęp dnia 24.12.2012.
6. *Doradztwo i szkolenia kompasem w czasie zmian* (2012), materiały konferencyjne, Teichert & Partners Psychologia i Biznes, <http://www.projektkompas.pl/files/materiały-konferencyjne.rar>, dostęp dnia 24.12.2012.
7. *Doradztwo i szkolenia kompasem w czasie zmian*, konferencyjne projektu, Teichert & Partners Psychologia i Biznes, <http://www.projektkompas.pl/files/materiały-konferencyjne.rar>, dostęp dnia 24.12.2012.
8. Kocór M., Strzebońska A., Keler K. (2012) *Kogo chcą zatrudniać pracodawcy? Potrzeby zatrudnieniowe pracodawców i wymagania kompetencyjne wobec poszukiwanych pracowników*, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425224717/Kogo_chc_zatrudnia_pracodawcy.pdf?1335387138, dostęp dnia 24.12.2012.
9. Markiewicz J. (2010), *Instytucje otoczenia biznesu. Rola w kształtowaniu innowacyjności sektora MSP na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
10. *Pomost szkoleniowo-doradczy sposobem na bezpieczne przejście przez zmianę* (2012), materiały konferencyjne, Teichert & Partners Psychologia i Biznes, <http://www.projektpomost.pl/files/materiały-konferencyjne.rar>, dostęp dnia 24.12.2012.
11. Saszyńska-Sokół S. (2012), *Od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem intelektualnym*, w: *Ewolucja czy rewolucja. Czas przemian – czas wyzwań. Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, Kowalczewski W. (red.), Wyd. PRET S.A., Warszawa.
12. *Zarządzanie zmianą* (2007), *Słownik pojęć ekonomicznych. Biznes*, tom 10.

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 2012 roku w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach, które wdrażały zmiany w organizacji. Ankieta i wywiady pogłębione objęły osoby zatrudnione w firmach bądź ich właścicieli.

Badanie przeprowadzono w ramach projektów „Kompas” i „Pomost” a jednym z celów było określenie, czy w związku ze zmianami przedsiębiorstwa korzystają ze szkoleń. Odpowiedzi nie potwierdziły przekonania badaczy, że firmy wdrażające zmiany oraz innowacje powinny cechować wysokie zapotrzebowanie na usługi doradcze bądź szkoleniowe.

W artykule wskazano i omówiono główne bariery w korzystaniu ze szkoleń, w tym brak świadomości kadry, co do oferty szkoleniowej i potrzeb własnych przedsiębiorstw. Wyniki badań odniesiono do dostępnych danych ogólnopolskich.

Słowa kluczowe

szkolenia, organizacja ucząca się, zarządzanie zmianą

Training needs in the West Pomerania companies implementing changes in their organizations (Summary)

The article presents results of a study carried out in 2012 in the West Pomerania companies that implemented changes in their organizations. People employed in the companies or owners of the companies were covered by surveys and in-depth interviews.

The study was conducted as part of the projects "Kompas" and "Pomost", and one of its objectives was to determine whether the companies took advantage of any training in connection with the changes being implemented. The replies did not confirm the researchers' belief that the companies implementing changes and innovation should be characterized by a high demand for consultancy or training services.

The article points out and discusses the main barriers to the use of training, including lack of awareness of the staff as to the training offer or the needs of their companies. The results were compared to available national data.

Keywords

training, learning organization, change management