Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Ewa Rak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
e-mail: ewa.rak@ue.wroc.pl
tel. 504 443 799

Rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach – przegląd barier z perspektywy przedsiębiorcy i pracownika

Streszczenie. Rosnąca zależność organizacji od umiejętności i wiedzy jej pracowników implikuje wzrost znaczenia inwestycji w rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Powszechnie uważa się, że w małych firmach możliwości rozwoju są ograniczone. Jednakże są metody rozwoju możliwe do zastosowania w małych przedsiębiorstwach. Powstaje zatem potrzeba poszukiwania przyczyn ograniczających stosowanie działań rozwojowych w małych firmach. W artykule przedstawiono bariery ograniczające rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach. Dokonano tego na podstawie studiów literatury i wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 2013 r. Następnie zestawiono bariery rozwoju pracowników z punktu widzenia dwóch grup interesariuszy: pracowników i przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, bariery rozwoju, małe przedsiębiorstwo

Kody klasyfikacji JEL: M530, J240

Wstęp

Rosnąca zależność organizacji od umiejętności i wiedzy jej pracowników implikuje wzrost znaczenia inwestycji w rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Potwierdzają to badacze problematyki zasobów ludzkich, akcentując znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju przedsiębiorstwa, a zwłaszcza pracowników, w kontekście zachodzących na rynku pracy zmian (Piasecki 1999: 227),

„wojny o talenty" (Cannon, McGee 2012: 18-19) i zmian demograficznych (Pocztowski 2008a: 14-34), a także podkreślając prawo pracowników do inwestowania we własny rozwój (Armstrong 2007: 485). Potrzebę i pozytywne efekty rozwoju pracowników ukazują badania polskie (Pocztowski 2001: 17; Kunasz 2007: 116--126; Fitzenz 2001: 130) i zagraniczne (Walton 1999: 14). Jednocześnie badacze wskazują, że w małych firmach możliwości rozwoju są ograniczone, głównie ze względu na brak środków finansowych na prowadzenie kosztownych programów szkoleniowych. Jednakże jest wiele metod rozwoju niewymagających dużych nakładów finansowych, możliwych do zastosowania w małych przedsiębiorstwach

Tabela 1. Podstawowe dane dotyczące badanych firm

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

(Rak 2012: 186-195). Powstaje zatem potrzeba poszukiwania przyczyn ograniczających stosowanie działań rozwojowych w małych firmach.

Celem artykułu jest identyfikacja czynników ograniczających rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach. Bazuje on na analizie literatury przedmiotu oraz wynikach badań empirycznych[1], w tym badań ilościowych, które zostały przeprowadzone w okresie od marca do sierpnia 2013 r. głównie za pomocą ankiety bezpośredniej, wspomaganej ankietą audytoryjną, wśród przedsiębiorców (211 ankiet) i pracowników (195 ankiet) małych przedsiębiorstw (zatrudniających co najmniej jednego pracownika) z województwa dolnośląskiego. Dzięki odpowiednio skonstruowanym kwestionariuszom ankiet dokonano zestawienia dwóch perspektyw: pracownika i przedsiębiorcy. Próba badawcza nie spełnia jednak kryterium reprezentatywności i nie uprawomacnia do uogólnień. Podstawowe informacje na temat próby badawczej zawiera tabela 1.

1. Bariery rozwoju pracowników w świetle literatury przedmiotu

Rozwój pracowników jest rozumiany jako celowe konfiguracje przedsięwzięć służących wzbogacaniu wiedzy, rozwijaniu zdolności, kształtowaniu wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbaniu o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, prowadzących do wzrostu jej efektywności oraz podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich (Pocztowski 2008b: 274).

Na podstawie analizy literatury można wyodrębnić cztery grupy barier: związane z pracownikiem, przedsiębiorcą, organizacją oraz otoczeniem. Zostały one przedstawione w tabeli 2.

2. Bariery rozwoju pracowników w świetle badań empirycznych

Zarówno przedsiębiorcom, jak i pracownikom zadano trzy pytania. Pierwszym z nich było pytanie otwarte: „Jakie są największe trudności w podejmowaniu działań związanych z rozwojem pracowników w Pana/Pani przedsiębiorstwie (w przedsiębiorstwie, w którym Pan/Pani pracuje)?”. Na pytanie to odpowiedziała tylko część respondentów: zebrano 57 odpowiedzi właścicieli oraz 89 odpowiedzi pracowników. Odpowiedzi zostały przeanalizowane i pogrupowane.

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

Tabela 2. Bariery rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach wg literatury przedmiotu

Źródło barier	Bariery rozwoju pracowników
Pracownik	– nieznajomość możliwości oraz metod rozwoju, brak wiedzy na temat możliwości m.in. zdobycia dofinansowania na szkolenia, które są oferowane przez różne instytucje pozyskujące środki z Unii Europejskiej – obawa, że podjęcie dodatkowej aktywności doprowadzi do przepracowania – brak chęci do podjęcia dodatkowej aktywności – brak czasu – koszty szkoleń i innych działań rozwojowych (np. utrata dni wolnych) – nieetyczne zachowania (np. zdobycie w przedsiębiorstwie kwalifikacji zawodowych, a następnie otwarcie konkurencyjnej firmy)
Przedsiębiorca	– brak wiedzy przedsiębiorców, jak rozwijać pracowników – brak wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem – niskie wykształcenie menedżerów – brak wiedzy właścicieli/menedżerów na temat możliwości rozwoju, m.in. dofinansowania na szkolenia, które są oferowane przez różne instytucje pozyskujące środki z Unii Europejskiej – nieetyczne zachowania właścicieli małych przedsiębiorstw
Organizacja	– brak możliwości finansowych, by skorzystać z kosztownych programów szkoleniowych – niski poziom zarządzania kadrami, brak specjalistów do spraw personalnych – trudność zastąpienia pracownika wysłanego na szkolenie – niemożność zagwarantowania pracownikom takich warunków, jak w większych przedsiębiorstwach (wielu przedsiębiorców w obawie przed odejściem wyszkolonych pracowników do konkurencji ogranicza inwestycje w kapitał ludzki) – obawa przed odejściem pracowników, w których firma zainwestuje – obawa przed obniżeniem poziomu realizacji bieżących zadań
Otoczenie	– wysoki poziom bezrobocia w kraju pozwala na utrzymywanie niskich płac i przerzucanie na pracownika takich kosztów, jak koszty szkoleń – stosunkowo niski poziom wydatków na badania i rozwój w Polsce – wzrost zastosowania elastycznych form zatrudnienia, co skutkuje zanikiem lojalności wobec organizacji i brakiem inwestycji w pracowników niezwiązanych z przedsiębiorstwem – niższe płace niż w średnich czy dużych firmach (jest to czynnik zdecydowanie zniechęcający, a często nawet uniemożliwiający pracownikom inwestowanie czasu i środków finansowych we własny rozwój)

Źródło: Rak 2013: 1351-1361.

Przedsiębiorcy wskazali następujące bariery w rozwoju pracowników:

– bariery finansowe (14 wskazań), w tym trudna sytuacja firmy oraz wysokie koszty szkoleń,

– brak chęci, motywacji, inicjatywy pracowników (10 wskazań),

– inne po stronie pracownika: „pracownicy nie są chętni do wyjazdów", „brak lojalności pracowników", „predyspozycje pracownika", „pracownicy podchodzą

do szkoleń w zbyt luźny sposób, nie wykorzystują ich potencjału w pełnym zakresie", „brak podstawowej wiedzy wśród nowych pracowników", „szkolenia bywają mało efektywne, często z winy szkolonego" (6 wskazań),

– specyfika branży: trudność w rozwoju pracowników, wąska oferta szkoleniowa, trudności ze znalezieniem odpowiednich szkoleń (9 wskazań),

– brak czasu (4 wskazania),

– duża rotacja pracowników (3 wskazania),

– brak trudności (2 wskazania),

– inne, np. „brak potrzeby, zatrudnione są głównie osoby starsze", „brak pracowników zatrudnionych na umowę o pracę", „pracownicy nie są zainteresowani swoim rozwojem i rozszerzeniem kwalifikacji, ponieważ uświadamiam im, że nie otrzymają żadnych podwyżek płac, bo mnie na to nie stać (i tak firma ledwo wiąże koniec z końcem)", „konieczność udostępniania danych o firmie", „zgranie wszystkich w jednym czasie", „brak wiedzy, jakie działania będą korzystne" (9 wskazań).

Zdaniem przedsiębiorców najwięcej barier związanych jest z pracownikami (łącznie 16 wskazań), natomiast na drugim miejscu są bariery finansowe.

Pracownicy natomiast wskazali takie bariery, jak:

– pracodawca: „brak rozeznania w aktualnych potrzebach rynku", „brak umiejętności efektywnego zarządzania firmą", „brak zaufania do pracowników", „eliminacja osób zbyt kreatywnych poprzez zbyt małą dopuszczalną samodzielność w działaniu", „obawa, że pracownik zajmie miejsce kierownika", „strach, że pracownik może wiedzieć więcej," „przekonanie kierownictwa, że wyszkolony pracownik będzie zagrożeniem dla kierownictwa", „szefowa, która chce sama decydować, kto w jakim kierunku powinien się rozwijać", „brak zaufania prezesa oraz kierownika do pracowników, niechęć do jakichkolwiek inwestycji w ludzi", „właściciel nie widzi potrzeby", „nie wymaga się od nas więcej niż 2-3 lata temu", „znajomości, które uniemożliwiają pięcie się w górę osobom postronnym kierownikowi", „strach przed zwolnieniem", „na stanowisku kierowniczym jest kuzyn prezesa i już przy samym przyjęciu do pracy, jak zauważą, że przyszły pracownik ma trzy fakultety lub doktorat i jeszcze był olimpijczykiem, to podanie idzie do kosza, bo wygryzie z czasem pana prezesa", „brak rozumu kierownika", „obawy szefa przed przejściem ze starszych i sprawdzonych technologii na nowe, których w pełni nie znamy, ale które dają większe możliwości", „wygoda przełożonych, lenistwo w wyszukiwaniu szkoleń i kursów" (24 wskazania),

– finansowe, w tym wysokie koszty szkoleń oraz brak środków finansowych w firmie na inwestycje w pracowników (16 wskazań),

– wielkość firmy i związany z tym brak możliwości awansu: „brak możliwości dalszego awansu, brak stanowisk", „braki kadrowe, mimo wielu organizowanych szkoleń w niewielu biorę udział, bo nie można zostawić nowego pracownika samego", „płaska struktura organizacji, dwójka szefów, którzy podejmują

różne decyzje i są one rozbieżne; brak sprawnego przepływu informacji, a raczej zupełny jej brak", „duży zakres obowiązków przy małej liczbie pracowników" (15 wskazań).

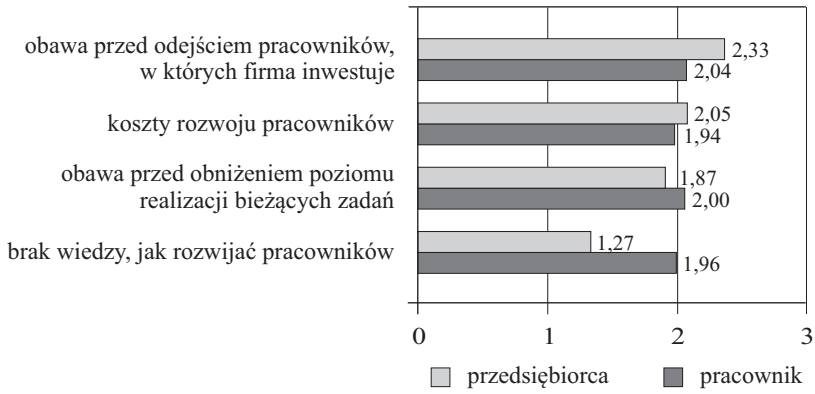
– brak zachęty finansowej (2 wskazania),
– brak potrzeby (2 wskazania),
– brak czasu (2 wskazania),
– brak chęci ze strony pracowników, lenistwo, brak ambicji: „niechęć do samodzielnego finansowania szkoleń – chodzi o koszty czasu czy stratę dni urlopowych" (5 wskazań),
– brak barier (6 wskazań, z czego 5 to odpowiedzi pracowników niebędących obecnie studentami),
– inne bariery, np. „brak umowy", „osiągnęłam już najwyższe stanowisko", „szkolenia są tylko dla pracowników na umowę o pracę", „moja płeć", „nieśmiałość", „wiek pracowników" „status studenta, który przekreśla moje szanse na dostanie umowy o pracę", „często rozwój wiąże się z teoretycznymi szkoleniami o mało przydatnej tematyce", „dopłacanie do szkoleń przez pracowników, brak planu dla pracowników jeśli chodzi o rozwój", „mało branżowych szkoleń" (17 wskazań).

Jak wynika z odpowiedzi pracowników największą barierą w rozwoju są pracodawcy (ich negatywne nastawienie, brak wiedzy, chęci rozwijania podwładnych, szczególnie finansowania rozwoju), a ponadto wielkość firmy (i związany z tym brak możliwości awansu). Badania dowiodły też, że podwładni w dużej mierze przerzucają odpowiedzialność za własny rozwój na przedsiębiorcę. Należałoby się zatem zastanowić, czy pracownicy rzeczywiście są gotowi na realizację nowego modelu kariery zawodowej (Miś 2007: 221).

W dalszej części badania przedsiębiorcom i pracownikom zadano dwa pytania zamknięte, w tym jedno dotyczące oceny barier występujących po stronie kierownictwa, drugie – barier po stronie pracowników. Respondenci oceniali bariery w skali od 0 do 4, gdzie 0 oznaczało, że dany czynnik nie jest barierą, 1 – czynnik jest w niewielkim stopniu barierą, 2 – czynnik jest w umiarkowanym stopniu barierą, 3 – czynnik jest dość dużą barierą, 4 – czynnik jest bardzo dużą barierą w rozwoju pracowników.

Zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy wskazali, że wymienione czynniki występujące po stronie kierownictwa są umiarkowaną barierą w rozwoju pracowników (wykres 1). Różnice w odpowiedziach były nieznaczne. Jedynie w odniesieniu do czynnika, jakim jest „brak wiedzy kierownictwa, jak rozwijać pracowników", pracownicy byli znacznie bardziej krytyczni, przedsiębiorcy natomiast uznali, że jest on niewielką barierą. Należy także zauważyć, że obydwie strony jako największą barierę wskazały obawę przed odejściem pracownika. Można zatem uznać, że jest to realne zagrożenie.

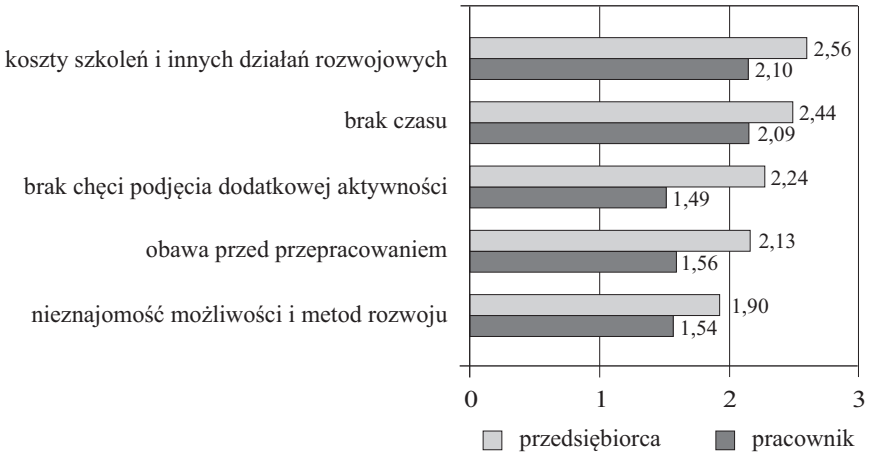
Wykres 1. Bariery po stronie kierownictwa –
porównanie perspektywy przedsiębiorcy i pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Bariery występujące po stronie pracowników przedsiębiorcy oceniają bardziej krytycznie niż sami pracownicy. Obydwie grupy respondentów spośród barier występujących po stronie pracowników koszty i brak czasu uznały za najbardziej znaczące w podejmowaniu działań w kierunku rozwoju pracowników (wykres 2). Przedsiębiorcy jako trzecią znaczącą barierę wskazali brak chęci do podjęcia dodatkowej aktywności przez pracowników. Sami pracownicy się z tym nie zgadza-

Wykres 2. Bariery po stronie pracowników –
porównanie perspektywy przedsiębiorcy i pracownika

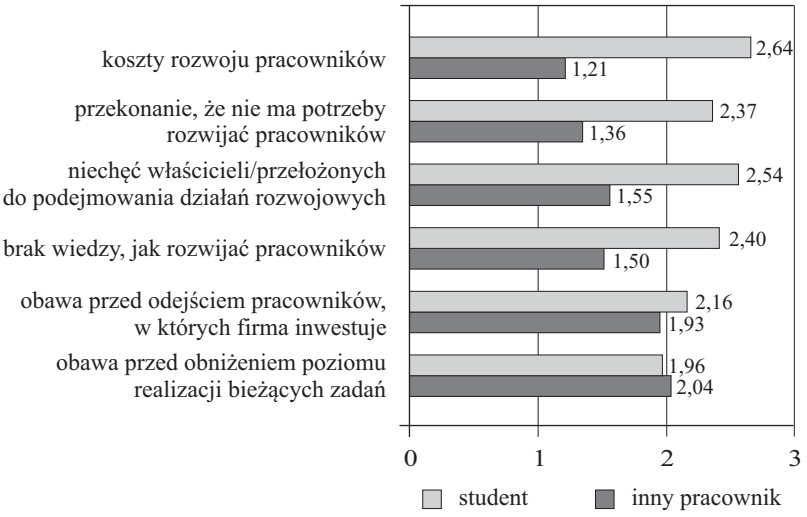


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

ją, oceniając ten czynnik jako najmniej znaczący, choć ocena 1,49 oznacza, że uważają tę barierę za umiarkowaną. Mniej znaczącymi barierami są: obawa pracowników, że podjęcie dodatkowej aktywności doprowadzi do przepracowania oraz nieznajomość możliwości i metod rozwoju przez pracowników.

W ankiecie dla pracowników oceniane były także inne bariery (wykres 3 i 4). Największe różnice w odpowiedziach respondentów na temat barier rozwoju pojawiły się podczas podziału na odpowiedzi pracowników, którzy w trakcie prowadzenia badań byli studentami, oraz pozostałych. Odnosi się to zarówno do barier po stronie kierownictwa, jak i po stronie pracowników.

Wykres 3. Bariery po stronie kierownictwa – porównanie perspektywy pracowników, którzy w trakcie badań byli studentami, i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

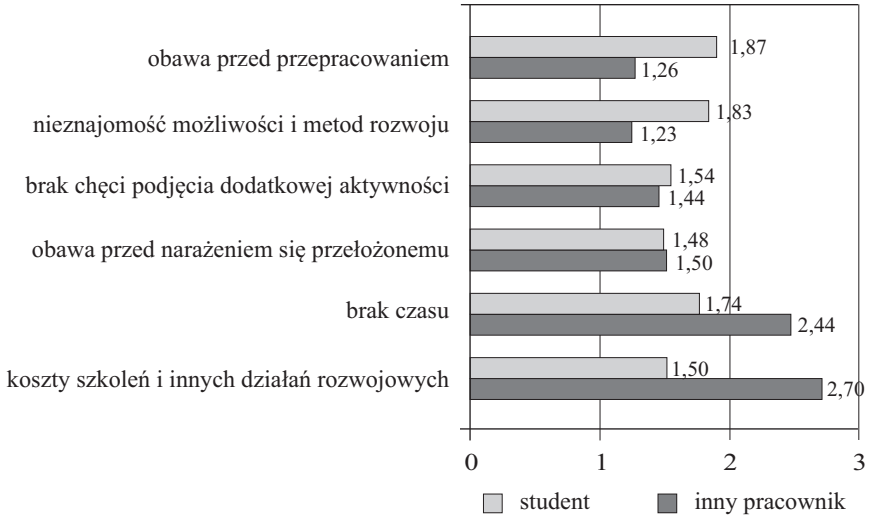
Studenci dużo bardziej krytycznie podchodzą do barier rozwoju związanych z kierownictwem przedsiębiorstwa (wykres 3). Największa różnica w odpowiedziach widoczna jest w ocenie kosztów rozwoju. Zdaniem studentów jest to duża bariera, zaś zdaniem pozostałych pracowników – niewielka. Podobnie kształtują się odpowiedzi dotyczące takich czynników, jak: przekonanie właścicieli, że nie ma potrzeby rozwijać pracowników, niechęć do podejmowania działań oraz brak wiedzy, choć różnice w odpowiedziach obu grup respondentów są mniejsze.

Mniej krytycznie studenci podchodzą do barier po stronie pracowników (wykres 4). Za największą z nich uznają obawę, że podjęcie dodatkowej aktywności doprowadzi do przepracowania. Równie ważną barierą według nich jest nieznajomość możliwości i metod rozwoju przez pracowników. Różnica w odpowiedziach

między studentami i pozostałymi pracownikami może w tym przypadku wynikać z większej świadomości studentów dotyczącej zakresu wiedzy, jaką powinni posiadać pracownicy w tym obszarze.

Pracownicy niebędący studentami wskazali natomiast, że największą barierą po stronie pracowników są koszty. Jest to szczególnie ciekawe ze względu na to, że ta sama grupa respondentów, oceniając bariery po stronie przedsiębiorstwa, koszty zaznaczyła jako barierę najmniej istotną, w innej części ankiety wskazując, że to przedsiębiorstwo pokrywa znaczną część kosztów rozwoju pracowników (średnia ocena 4,13 w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że w ogóle nie partycypuje w kosztach rozwoju, 5 – całkowicie pokrywa koszty; podczas gdy pracownicy będący studentami wskazali, że przedsiębiorstwo pokrywa mniej, bo tylko połowę kosztów rozwoju – ocena 2,83). Na podstawie odpowiedzi na pytania otwarte można wnioskować, że pracownicy mieli na uwadze również takie koszty, jak: utrata dni wolnych, szczególnie że drugą najważniejszą z ocenianych barier zdaniem pracowników niebędących studentami jest brak czasu.

Wykres 4. Bariery po stronie pracowników – porównanie perspektywy pracowników, którzy w trakcie badań byli studentami, i pozostałych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując bariery w różnych przekrojach, można zauważyć, że koszty rozwoju (jako bariera po stronie przedsiębiorstwa) są tym mniej znaczące, im większa jest liczba zatrudnionych w firmie. Największą barierą rozwoju są one zatem w firmach zatrudniających od 1 do 9 pracowników.

3. Bariery rozwoju pracowników z dwóch perspektyw: przedsiębiorcy i pracownika

Na podstawie studiów literatury przedmiotu określono zestaw trudności w rozwoju pracowników w małych firmach, grupując je według źródeł ich powstawania: pracownicy, przedsiębiorcy, organizacja i otoczenie (Rak 2013: 1351-1361). Przeprowadzone badania własne pozwoliły na zweryfikowanie barier rozwoju, wskazanie najważniejszych z nich oraz zestawienie dwóch perspektyw: przedsiębiorcy i pracownika (tab. 3).

Tabela 3. Bariery rozwoju pracowników z dwóch perspektyw: przedsiębiorcy i pracownika

Źródło	Przykłady podane przez pracowników	%*	Przykłady podane przez przedsiębiorców	%
Pracownik	– brak chęci, lenistwo, brak ambicji – koszty szkoleń – brak czasu	7,9	– brak chęci, motywacji, inicjatywy pracowników – brak wiedzy, predyspozycji – duża rotacja	33,3
Przedsiębiorca	– brak wiedzy – strach przed wykwalifikowanym pracownikiem – strach przed zmianą, podejście zachowawcze	27,0	– brak wiedzy	1,8
Przedsiębiorstwo	– bariery finansowe – wielkość firmy i związany z tym brak możliwości awansu	44,9	– bariery finansowe – specyfika branży	47,4
Otoczenie	– mało branżowych szkoleń	1,1		0,0

* procenty nie sumują się do 100, gdyż niektóre ogólne sformułowania sprawiają, że nie można jednoznacznie przyporządkować bariery do źródła.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zaprezentowane wyniki badań dowodzą, że zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy największych przeszkód w rozwoju upatrują w samej organizacji, wskazując przede wszystkim na brak środków finansowych. Pracownicy często podają także inne ograniczenia związane z wielkością firmy (i brakiem możliwości awansu), natomiast przedsiębiorcy wskazują na specyfikę branży, w której działa firma (a więc czynnik od nich niezależny).

Nie jest zaskoczeniem, że drugim najczęściej wskazywanym źródłem barier zdaniem pracowników są przedsiębiorcy, natomiast zdaniem przedsiębiorców – pracownicy. Nieoczekiwana wydaje się natomiast opinia pracowników, że jedną z istotnych barier po ich stronie jest brak ambicji i lenistwo. Nie bez znaczenia jest

też stosunkowo często pojawiający się w odpowiedziach brak chęci do poświęcenia czasu i środków finansowych na działania rozwojowe. Jest to szczególnie ważne zagadnienie w kontekście teorii kapitału ludzkiego, według której również pracownicy powinni być aktywną stroną w rozwoju, poszukiwać możliwości, zgłaszać zapotrzebowanie i podejmować inicjatywę.

Podsumowanie

Dwie pozornie przeciwstawne grupy interesariuszy zgodnie wskazują, że głównym źródłem ograniczeń w rozwoju pracowników jest przedsiębiorstwo. Jednakże analizując pozostałe wskazania respondentów uzyskane w trakcie badań, można stwierdzić, iż brak środków finansowych jest często wymówką dla braku wiedzy, chęci, motywacji, strachu przed zmianą oraz przyzwyczajenia do obecnego stanu i dla pracowników, i dla przedsiębiorców. Zarówno literatura przedmiotu, jak i badania dowodzą, że w małym przedsiębiorstwie także są możliwości rozwoju pracowników. Wśród respondentów niewielu, bo 3,5% przedsiębiorców i 6,7% pracowników, odpowiedziało na pytania otwarte, wskazując, że nie ma żadnych barier w rozwoju pracowników w ich firmie. Warto kontynuować takie badania, poszukując pojedynczych, lecz wartościowych przykładów dobrych praktyk w zakresie rozwoju pracowników, aby ukazać więcej możliwości inwestycji w jeden z najważniejszych niematerialnych zasobów organizacji, jakim są jego pracownicy.

Literatura

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Cannon J.A., McGee R. (2012), *Zarzadzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Fitzenz J. (2001), *Rentowność inwestycji vs. kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kunasz M. (2007), *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 116-126.

Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Piasecki B. (1999), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.

Pocztowski A. (red.) (2001), *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Pocztowski A. (2008a), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Pocztowski A. (2008b), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.

Rak E. (2012), *Metody rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*, cz. II: *Rozwój kapitału ludzkiego*, red. J. Pyka, TNOiK oddział w Katowicach, Katowice, s. 186-195.

Rak E. (2013), *A small enterprise as the environment for the development of employees*, w: *Proceedings of the International Scientific Conference for Doctoral Students and Young Researchers EDAMBA 2013*, red. M. Machová, J. Wallner, Publishing House EKONÓM, Bratislava, s. 1351--1361.
Walton J. (1999), *Strategic Human Resources Development*, Prentice Hall, London.

Development of Employees in Small Enterprises – a Review of the Barriers from the Perspective of the Entrepreneur and the Employee

Summary. Increasing dependence of an organization on the skills and knowledge of its employees implies the growing importance of investment in human resource development in the enterprise. It is widely pointed out that in small business development opportunities are limited. However, there are methods of development possible for use in small businesses. There is therefore a need to look for the causes of restricting the use of development activities in small firms. This article presents a broad spectrum of barriers to development of employees in small businesses. At the outset, there is a summary of the literature study in this area. Then the paper shows the results of empirical research (conducted in 2013 using a questionnaire on a sample of 211 entrepreneurs and 195 employees of small businesses) on the barriers to development of employees in small firms. Finally there is a juxtaposition of barriers to development of employees from the point of view of two groups of stakeholders: workers and entrepreneurs.

Key words: employee development, barriers to development, small enterprise