

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZZ wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Karolina Gonera

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: karolina.gonera@ue.wroc.pl

SZKOLENIA PRACOWNIKÓW I ICH WPŁYW NA AWANSE I ODEJŚCIA Z ORGANIZACJI

EMPLOYEES TRAINING AND ITS INFLUENCE ON PROMOTION AND LEAVING AN ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2016.429.03

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników analizy wewnętrznych źródeł pisanych, przeprowadzonych w jednej z globalnych organizacji oferujących outsourcing usług IT w Polsce, zatrudniającej ponad 5 tys. pracowników. Empiryczna część została oparta na analizie istniejących raportów i list dotyczących szkoleń i awansów pracowników oraz odejść z pracy, a także wywiadu pogłębionego z pracownikiem organizacji. Do rozważań teoretycznych dokonano przeglądu literatury oraz zasobów internetowych dotyczących rozwoju pracowników i zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęte rozważania skupione będą na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, czy szkolenia pracowników mają wpływ na odejścia i awanse pracowników?

Słowa kluczowe: szkolenie, zasoby ludzkie, proces szkoleniowy, awans, odejście z organizacji.

Summary: The aim of this study is to present the results of the analysis of internal written sources, carried out in one of the global IT outsourcing organizations in Poland, employing over 5000 employees. Empirical part is based on an analysis of existing reports and lists of training, promotion of employees and departure from work, as well as an in-depth interview with one of the employees. A survey of literature and on-line resources, regarding the development of the staff and human resources management, has been done for a theoretical review. Taken considerations will be focused on the search for answers to the question whether training affects the departure and promotions of the staff?

Keywords: training, human resources, training process, promotion, leaving an organization.

1. Wstęp

Od kiedy pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku powstała gospodarka postindustrialna, zaczęto mówić o gospodarce opartej na wiedzy i organizacjach uczących się [Crozier 1993; Sadler 1997; Drucker 1999; Senge 2006]. D. Bell jako pierwszy

spośród badaczy zwrócił uwagę na rolę informacji i dostrzegł centralną rolę wiedzy teoretycznej. Rozwój przemysłu, technologii, a także kreowanie nowych usług, doprowadziły do wzrostu kompetencji pracowników i innowacji inżynierów. Doskonalenie własnych umiejętności miało coraz większe znaczenie, a przedsiębiorstwa zaczęły wykorzystywać zdolność uczenia się zatrudnionych. W ten sposób zasoby ludzkie stały się najważniejszym czynnikiem w organizacji, od nich bowiem zależą wszystkie procesy. I nie chodzi tu o zasoby, jakimi dysponują ludzie jako jednostki, ale o traktowanie ludzi jako zasobu organizacji [Crozier 1993].

Rozwój przemysłu i technologii oraz kreowanie nowych usług przyczyniły się do wzrostu znaczenia kompetencji oraz wiedzy pracowników. Niektóre organizacje tworzyły swoje szkoły – restauracje McDonald's miały swój „Hamburger University”, a IBM przeprowadziło jedną z największych operacji dokształceniowych na świecie [Sadler 1997].

W przedsiębiorstwach zarządzanych z perspektywy globalnej rozwój pracowników w dalszym ciągu staje się procesem kluczowym dla permanentnego dostosowania profilu kwalifikacyjnego pracowników do zmieniających się wymagań otoczenia wobec firmy [Miś 2002]. Celem artykułu jest prezentacja wyników analizy wewnętrznych źródeł pisanych [Chelpa 2010] przeprowadzonych w jednej z globalnych korporacji oferujących *outsourcing* z branży usług technologii informacyjnej (IT), zatrudniającej w chwili obecnej ponad 5 tys. pracowników. Empiryczna część opracowania została oparta na analizie danych uzyskanych od badanej organizacji, dotyczących szkoleń pracowniczych, odejść z pracy oraz awansów, a także wywiadu z pracownikiem organizacji. Do rozważań teoretycznych wykorzystano przegląd literatury i zasobów internetowych dotyczących rozwoju pracowników i zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie analizy polskich i zagranicznych artykułów i badań naukowych stwierdzono lukę dotyczącą badań wpływu szkoleń pracowników na ich awanse i odejścia z organizacji. Dlatego też podjęte rozważania skupione będą na poszukiwaniu odpowiedzi na to pytanie.

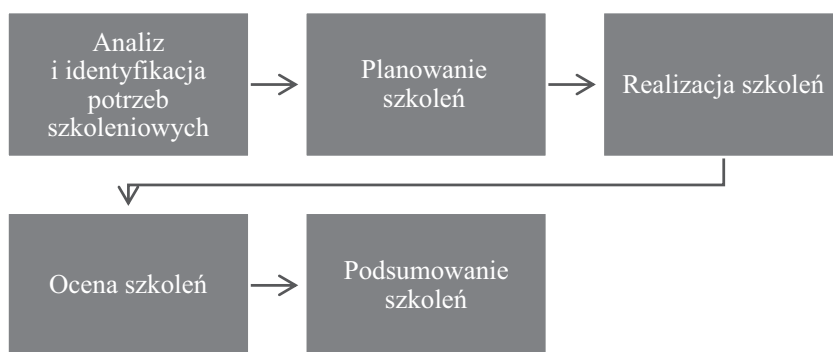
2. Szkolenia pracowników jako element rozwoju zasobów ludzkich w organizacji – analiza własna

Do podstawowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich niewątpliwie należą szkolenia [Pocztowski 2007], które postrzegane są jako proces nabywania nowej wiedzy, umiejętności i zdolności [Armstrong 2005]. Uznaje się, że szkolenia i treningi powinny prowadzić do doskonalenia umiejętności [Miś 2007] i wzrostu kwalifikacji oraz kompetencji pracowniczych, które przyczyniają się do realizowania funkcji stanowiska pracy. Kompetencje to nie tylko wiedza pracownika uzyskana dzięki edukacji i szkoleniom, ale także chęci i zdolności pracownika do wykorzystania swojego potencjału na rzecz organizacji [Jabłoński 2009]. Celem szkolenia jest przede wszystkim utrzymanie i poprawa efektywności w wykonywanej pracy oraz w rozwoju ich zdolności.

2.1. Proces szkoleniowy i jego analiza

Badana organizacja angażuje się w proces szkolenia swoich pracowników. Jednocześnie stara się stworzyć możliwie najlepsze warunki ku temu, aby finansowane lub współfinansowane przez nią szkolenia prowadzone były na wysokim poziomie, przynosiły oczekiwane rezultaty, a nauka była możliwie najbardziej efektywna. Szkolenia ułożone są w sposób pozwalający zainteresowanym pracownikom osiągnąć cele uwzględnione w ich planie rozwoju na dany rok oraz podnosić kompetencje zawodowe, a także rozwijać umiejętności. Szkolenia realizowane są według ściśle określonego procesu, który na przestrzeni lat został ujednolicony oraz usystematyzowany.

Proces szkoleniowy w badanej korporacji najlepiej opisuje definicja J. Pency, która mówi, że jest to proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do zachowania kompetencji wymaganych na stanowisku pracy i poprawy zachowań, które wywierają wpływ na efekty pracy, a także sprzyjają rozwojowi osobowości pracowników, pobudzaniu ich inwencji i przedsiębiorczości [Penc 2007]. Proces szkoleniowy w organizacji przedstawiono na rys. 1. Jego przebieg zbliżony jest do większości procesów szkoleniowych dostępnych w literaturze przedmiotu [Griffin 2009; Kossowska, Sołtysińska 2002; Pochtowski 2007].



Rys. 1. Proces szkoleniowy w badanej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Szkolenia pracowników organizowane są na bazie wyznaczonych potrzeb edukacyjnych i dostarczane pracownikom przez specjalną komórkę w organizacji – dział edukacji. **Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych** odbywa się na podstawie rozmów menedżerów z pracownikami. Najczęściej mają one miejsce podczas rocznych ocen pracowniczych. Pracownik przedstawia swoje plany rozwojowe i oczekiwania szkoleniowe oraz weryfikuje je ze swoim przełożonym. Na ich podstawie tworzone są budżety szkoleniowe, których wielkość

ciągle rośnie. Jeśli uwzględnić zarówno rotację, jak i zwiększenie liczby pracowników (nowe kontrakty), od 2014 roku budżet szkoleniowy rośnie średnio o 5 mln złotych rocznie. W 2016 roku planowane wydatki na szkolenia wynoszą około 17 mln złotych. **Szkolenia są planowane** na podstawie zatwierdzonego budżetu szkoleniowego oraz weryfikacji posiadanej oferty szkoleniowej. Uczestnictwo w płatnym szkoleniu poza miejscem pracy uwarunkowane jest posiadaniem przez pracownika umowy o pracę oraz zgody swojego menedżera. Szkolenia zamawiane są u zewnętrznych dostawców szkoleń, z którymi organizacja współpracuje od lat. Po fazie planowania szkolenia następuje jego **realizacja**. Uczestnictwo pracownika w zaplanowanym szkoleniu jest obowiązkowe, a jego przebieg monitorowany przez organizację. Każde przeprowadzone szkolenie podlega **ocenie**. Na tej podstawie odbywa się weryfikacja szkoleń pod kątem realizacji oczekiwanych rezultatów oraz zaspokojenia potrzeb szkoleniowych. Ocena odbywa się na podstawie przeprowadzonych ankiet i opinii poszkoleniowych. Na podstawie ocen podejmowane są decyzje dotyczące realizowania danego szkolenia w przyszłości. Efektywność szkoleń i ich wpływ na podniesienie kompetencji pracownika nie są weryfikowane. Ostatnim etapem procesu szkoleniowego jest **podsumowanie szkoleń**. Dział edukacji przygotowuje raport z przebiegu szkoleń, wykorzystania budżetu szkoleniowego, liczby zrealizowanych szkoleń oraz liczby przeszkolonych pracowników.

Oprócz szkoleń w ramach budżetu szkoleniowego odbywa się także proces certyfikacji. Mowa tutaj o sytuacjach, gdy szkolenia organizowane są wewnątrz organizacji (zarówno w formie tradycyjnej, jak i za pomocą platformy e-learningowej) bądź w celu odświeżenia posiadanego już certyfikatu. W ściśle określonych przypadkach uczestnictwo w płatnych szkoleniach wymaga od pracowników zawarcia umowy lojalnościowej. Konieczność zawarcia takiej umowy oraz długość jej trwania uzależnione są od rodzajów i kosztów szkolenia. Szczegóły takich umów nie zostały udostępnione na rzecz niniejszej publikacji.

Ze względu na specyfikę działalności oraz branżę, w której działa organizacja, kluczowe są szkolenia techniczne, realizuje się je zatem w największej liczbie. Zmieniające się technologie oraz uaktualniane wersje oprogramowania wymagają bieżącej weryfikacji i pozyskiwania nowej wiedzy przez pracowników. Oprócz szkoleń zewnętrznych – poza miejscem pracy, które są przedmiotem rozważań, organizacja dostarcza pracownikom także szkolenia wewnętrzne – w miejscu pracy [Listwan 1999]. Prowadzone są one przez trenerów wewnętrznych bądź pracowników, którzy posiadają odpowiednią wiedzę i umiejętności do ich realizacji. Mimo że najwięcej realizowanych jest szkoleń technicznych, dużą wagę przywiązuje się także do szkoleń rozwijających umiejętności miękkie oraz tych z zakresu zarządzania projektami. Kwartalnie przeprowadza się średnio ponad 200 szkoleń wewnętrznych. W opracowaniu nie uwzględniono szkoleń wprowadzających nowo zatrudnionych do pracy [Kawka, Listwan 2010], które również odbywają się według ściśle określonej procedury i podlega im każdy pracownik.

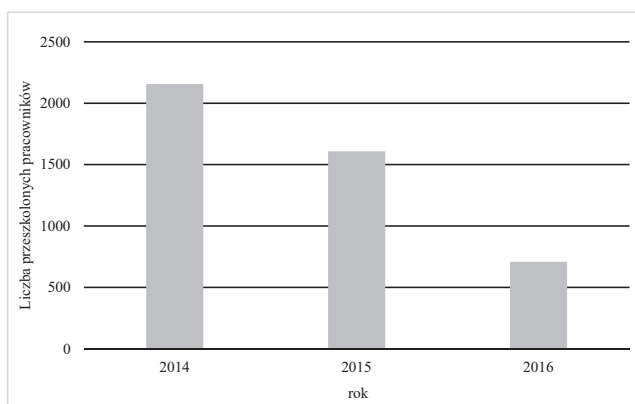
2.2. Wpływ szkoleń na awanse i odejścia z pracy – wyniki badań

Badanie przeprowadzono za pomocą metody analizy źródeł pisanych w organizacji o zasięgu globalnym, oferującej outsourcing usług IT. Dodatkowe informacje uzyskano na podstawie wywiadu pogłębionego z pracownikiem organizacji. Badaniu poddano polską część organizacji, zatrudniającą ponad 5 tys. osób. Analizie nie zostały poddane dane dotyczące zmian w zatrudnieniu w latach 2014–2015. Nie uzyskano także informacji na temat liczby zatrudnionych. Wiadomo jednak, że były to lata rozwoju badanej organizacji, które charakteryzowała tendencja wzrostowa zatrudnienia.

Na podstawie dokumentacji z lat 2014, 2015 i 2016 (Q1) dokonano szczegółowej analizy płatnych szkoleń realizowanych przez zewnętrzne firmy szkoleniowe, awansów pracowniczych oraz rozwiązania umowy o pracę. Badanie miało na celu zbadanie wpływu uczestnictwa w szkoleniach na awanse stanowiskowe bądź finansowe oraz na odejścia z pracy.

W latach 2014–2016 z organizacji odeszło ponad 1800 pracowników. Rotacja pracowników rośnie z roku na rok o około 10%. Wyraźna większość pracowników wypowiedziała umowę na własną prośbę, zwolnionych zostało niecałe 1% pracowników. W organizacji dużą wagę przywiązuje się do rozwoju osobistego pracowników oraz ich odpowiedniego dopasowania do stanowiska pracy. Dlatego też pracownik, który nie sprawdzi się na jednym stanowisku, ma zazwyczaj szansę i możliwości zdobycia nowej pracy w innym obszarze wewnątrz organizacji. Zwolnienia odbywają się jedynie z powodu złamania zasad bądź regulaminów, których przestrzeganie jest jednym z priorytetów firmy, a pracownicy regularnie szkoleni są z ich znajomości. Przeciętny okres zatrudnienia pracownika w organizacji wynosi 2 lata. Najkrócej zatrudniani są pracownicy na 2 miesiące (w celu odbycia stażu), najdłuższe zatrudnienia są powyżej 5 lat.

W analizowanym okresie przeszkolonych zostało 4473 pracowników. Należy jednak zaznaczyć, że niektórzy pracownicy uczestniczyli w kilku szkoleniach. Gdyby każdy pracownik brał udział w szkoleniu tylko raz, przeszkolonych zostało by prawie 6700 pracowników. Najwięcej osób przeszkolono w 2014 roku – ponad 2150, a w roku 2015 – 1608 pracowników (rys. 2). Jeśli w 2016 roku utrzyma się tendencja wzrostowa, jak w pierwszym kwartale, to odbędzie się więcej szkoleń niż w roku ubiegłym. Planowany budżet szkoleniowy jest na tyle obiecujący, że prognoza ta zapewne się potwierdzi. Analizując przebieg szkoleń w ujęciu rocznym, można zauważyć, że w pierwszym i czwartym kwartale planowanych jest najmniej szkoleń. Wynika to z faktu, że początek roku w organizacji to moment planowania i rozruchu, koniec roku zaś charakteryzuje się ograniczaniem wydatków w poszukiwaniu oszczędności. Jeśli uwzględnić znaczny wzrost zatrudnienia w latach 2015 i 2016, przeprowadzona analiza dowodzi, że w 2014 roku przeszkolonych zostało zdecydowanie więcej pracowników niż w latach kolejnych. Wynika to z faktu, iż nastąpiła zmiana strategii szkoleniowej, kiedy to znaczna część wydatków była przeznaczona-



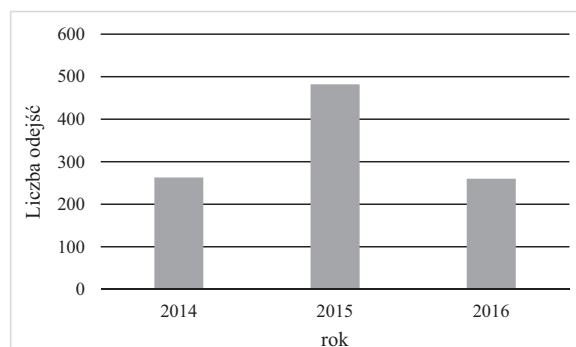
Rys. 2. Przeszkoleni pracownicy w latach 2014–2016

Źródło: opracowanie własne.

na na zakup certyfikowanych egzaminów dla pracowników, w późniejszych latach trend ten uległ zmianie.

W latach 2014–2016 z pracy odeszło nieco ponad 1000 przeszkolonych pracowników (rys. 3). Większość z nich odeszła w 2015 roku, było ich dwukrotnie więcej niż w roku poprzedzającym. Biorąc pod uwagę, iż w pierwszym kwartale 2016 roku odeszło ponad 250 pracowników, można sądzić, iż tendencja wzrostowa najprawdopodobniej zostanie utrzymana. Na podstawie niniejszej analizy wnioskuję się, że odejścia pracowników po odbytych szkoleniach odbywają się częściej niż wśród osób nieszkolonych. W konkluzji można stwierdzić, że szkolenie pracowników zwiększa ryzyko ich odejścia z organizacji.

W wyniku wywiadu uzyskano informacje, że w analizowanym okresie nie nastąpiły w organizacji żadne istotne zmiany w zakresie działalności i polityki jej funk-



Rys. 3. Odejścia przeszkolonych pracowników w latach 2014–2016

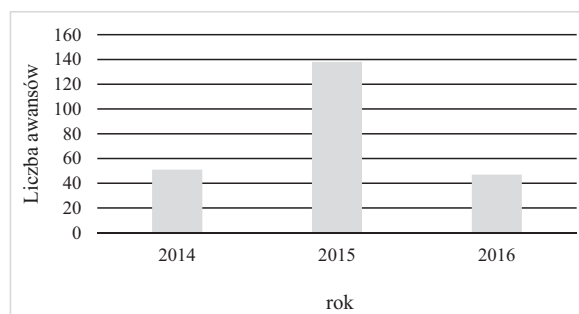
Źródło: opracowanie własne.

cjonowania. Można zatem przypuszczać, że przyczyną odejść pracowników były czynniki zewnętrzne. Od roku 2012 można zaobserwować rozwój branży usług outsourcingowych oraz wzrost firm z sektora *business proces outsourcing* (BPO) [*Outsourcing siłą napędową...* 2015; *Outsourcing w Polsce...* 2012]. W 2015 roku powstała znaczna liczba nowych miejsc pracy w centrach usług wspólnych. Powstające organizacje poszukiwały doświadczonych pracowników. Dlatego też rynek pracy usług outsourcingowych zaczął być coraz bardziej konkurencyjny, a wyszkoleni pracownicy coraz bardziej pożądanymi. Spowodowało to zwiększone odejścia z istniejących już firm outsourcingowych. W badanej organizacji rok 2014 okazał się przełomowy pod kątem liczby przeszkolonych i uzyskujących certyfikaty pracowników. Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że inwestowanie w szkolenia pracowników nie wpływa na zmniejszenie odejść z pracy.

Szkolenia pracowników przyczyniają się do rozwoju pracowników oraz zwiększenia ich kompetencji, a to często prowadzi do awansów pracowników w organizacji. Awanse najczęściej kojarzone są ze zmianą stanowiska w firmie, ale obejmują również zwiększenie samodzielności w wykonywanej pracy, wynagrodzenia na zajmowanym stanowisku oraz zakresu uprawnień [Suchodolski 2010]. Polityka awansów w badanej organizacji również jest ściśle określona i ustrukturyzowana. Jej szczegółowa analiza mogłaby stanowić przedmiot innego opracowania. Należy jednak zaznaczyć, iż awanse są dozwolone nie częściej niż raz na 15 miesięcy. Najczęściej spotykaną formą awansu jest zmiana wynagrodzenia bądź zmiana stanowiska pracy. Zmiana stanowiska nie zawsze wiąże się ze zmianą wynagrodzenia.

W roku 2015 liczba awansów pracowniczych wśród przeszkolonych pracowników znacznie wzrosła i zwiększyła się trzykrotnie w stosunku do 2014 roku (rys. 4). Już w pierwszym kwartale 2016 roku awanse przeszkolonych pracowników kształtują się na takim poziomie, jak w całym 2014 roku. Można przypuszczać, że trend ten utrzyma się przez cały rok.

Na podstawie powyższej analizy stwierdzono, że przeprowadzone szkolenia mają wpływ na awanse pracowników. Wśród pracowników, którzy otrzymali awans



Rys. 4. Awanse przeszkolonych pracowników w latach 2014–2016

Źródło: opracowanie własne.

w latach 2014–2016, zaledwie 48 osób podjęło decyzję o odejściu z pracy. Znaczna część z nich, aż 77%, odeszła w 2014 roku. W konkluzji można stwierdzić, że awanse pozytywnie wpływają na decyzje pracowników o pozostaniu w organizacji na dłużej.

3. Zakończenie

O przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa decydują zatrudnieni w niej ludzie [Bartkowiak-Stawska 2014]. To pracownicy są jego filarem i ich działania prowadzą do sukcesu organizacji. Dlatego też wiedza i kompetencje pracowników od wielu lat są bardzo istotne, a proces kształcenia i rozwoju pracowników postrzega się jako ważną inwestycję, bodziec i narzędzie poprawy bieżącej efektywności i kształtowania potencjału strategicznego [Rybak 2003]. Polityka szkoleniowa wymaga zaangażowania, planowania i usystematyzowania. W dużej mierze zależy od posiadanego budżetu oraz w odniesieniu do szkoleń wewnętrznych – posiadanych zasobów.

Organizacje są coraz bardziej świadome konieczności zwiększania kompetencji swoich pracowników i koncentrują się na analizie własnych procesów szkoleniowych [Trendy HR 2015]. Według ekspertów House of Skills w nadchodzących latach stopniowo ulegną zmianie: inicjowanie działań zmierzających do rozwoju pracowników oraz procesy szkoleniowe [Drzewiecki, Sońta, Zaborek 2016].

Poprzez inwestycje w rozwój pracowników organizacje przygotowują ich na przyszłość [Marzec 2015]. Istnieje jednak ryzyko, że wyszkoleni pracownicy będą szukać zatrudnienia w przedsiębiorstwach konkurencyjnych. Przeprowadzona analiza także to potwierdza. Inwestycja w szkolenia pracowników staje się opłacalna, gdy poparta jest awansami pracowników. Jeśli celem szkoleń w organizacji jest zwiększenie wiedzy i kompetencji pracowników, to ryzyko wypowiedzenia przez nich umowy jest większe. Jedynie awanse są w stanie przekonać pracowników do zmniejszenia liczby odejść z pracy.

Przeprowadzone badania implikują możliwość poszerzenia podjętej problematyki, gdyż niewiele można znaleźć doniesień na temat zależności pomiędzy szkoleniami czy awansami pracowników a ich odejściem z pracy. W niniejszej publikacji nie rozgraniczono awansów stanowiskowych i finansowych, nie uwzględniono także szkoleń wewnętrznych, które stanowią znaczną część szkoleń przeprowadzanych w organizacji. Analizie nie poddano także procesu awansów, który jest ustrukturyzowany i ściśle określony. Zagadnienia te mogą być przedmiotem kolejnych rozważań.

Literatura

- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bartkowiak-Stawska J., 2014, *EVP na przykładzie Orange Polska SA*, [w:] Stor M., Fornalczyk A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

- Chelpa S., 2010, *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F., 1999, *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Drzewiecki A., Sońta M., Zaborek M., 2016, *10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2016*, *Personel i Zarządzanie*, nr 2, s. 24–29
- Griffin R.W., 2009, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jabłoński M., 2009, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kawka T., Listwan L., 2010, *Dobór pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kopeć J., Piwowarczyk J., 2008, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków.
- Kossowska M., Sołtysińska I., 2002, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Listwan T., 1999, *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Marzec I., 2015, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice.
- Miś A., 2002, *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Miś A., 2007, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków.
- Outsourcing siłą napędową polskiego rynku pracy*, Forbes 2015, <http://www.forbes.pl/outsourcing-sila-napedowa-polskiego-ryнку-pracy,artykuly,200198,1,1.html> (12.04.2016).
- Outsourcing w Polsce 2011–2012 – Polska umacnia się na pozycji globalnego lidera*, Instytut Outsourcingu, <http://www.institut-outsourcingu.pl/raporty-i-badania,outsourcing-w-polsce-2011-2012-polska-umacnia-sie-na-pozycji-globalnego-lidera.html> (12.04.2016)
- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rybak M., 2003, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Sadler P., 1997, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Senge P., 2006, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Suchodolski A., 2010, *Rozwój pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Trendy HR 2015*, Deloitte, <http://www2.deloitte.com/pl/trendyhr2015>.