

---

Anna TOBOLSKA\*

## System szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych jako forma transferu wiedzy w przedsiębiorstwach międzynarodowych

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono szczegółową analizę przyjętej strategii w polskiej filii koncernu międzynarodowego, dotyczącej podnoszenia kwalifikacji i zwiększania potencjału wiedzy pracowników, poprzez wprowadzanie systemu szkoleń i dokształcania zawodowego. Problematyka szkoleń i podnoszenia kwalifikacji (VET) odzwierciedla jeden z podstawowych mechanizmów transferu i tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwach, co uznawane jest za najważniejszy czynnik konkurencyjności we współczesnych warunkach globalizacji i budowania gospodarki opartej na wiedzy. Zastosowanie metody *case study*, stanowi odpowiedź na potrzeby uzupełniania analiz w zakresie tej problematyki o najbardziej aktualne ustalenia empiryczne, odzwierciedlające realne procesy zachodzące na poziomie przedsiębiorstw. Prezentowany przypadek stanowi przykład szerokiego zakresu form podnoszenia kwalifikacji pracowników, stosowanych w przedsiębiorstwach należących do inwestorów zagranicznych. Jednym z rezultatów wprowadzenia rozbudowanego systemu szkoleń w polskiej filii koncernu jest dość radykalne podwyższenie kwalifikacji zawodowych pracowników, a to z kolei wskazuje, że duża inwestycja zagraniczna w regionie – szczególnie w takim, w którym staje się dominującym podmiotem gospodarczym – przyczynia się do pozytywnych zmian na rynku pracy, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. Dodatkowym rezultatem wykorzystania analizy *case study* jest możliwość szczegółowego określenia przestrzennego zasięgu sieci powiązań z firmami szkoleniowymi, co prowadzi do potwierdzenia wcześniejszych ustaleń wielu autorów, o silniejszym zakorzenieniu (*embeddedness*) inwestora zagranicznego w regionie, w którym zostały nawiązane sieci współpracy z lokalnymi partnerami.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo międzynarodowe, VET, szkolenia zawodowe, struktura zatrudnienia, oddziaływania lokalne

---

\* Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej; e-mail: juli@amu.edu.pl

Kody klasyfikacji JEL: F23, J24, M53

Artykuł nadesłany 3 października 2015 r., zaakceptowany 2 marca 2016 r.

## Wprowadzenie: cel i zakres artykułu

Celem artykułu jest szczegółowa analiza strategii koncernu międzynarodowego w sferze podnoszenia kwalifikacji i zwiększania potencjału wiedzy swoich pracowników poprzez wprowadzanie systemu szkoleń i doksztalcania zawodowego. Problematyka dotycząca szkoleń zawodowych i podnoszenia kwalifikacji (VET – *Vocational education and training*) odzwierciedla jeden z podstawowych mechanizmów tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwach, co uznawane jest za najważniejszy czynnik konkurencyjności we współczesnych warunkach globalizacji. Ponadto transfer wiedzy w przedsiębiorstwach, w tym również międzynarodowych, odgrywa znaczącą rolę w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW), gdyż jak zauważa A. Kukliński [2001] „wiedza sama w sobie nie generuje wzrostu gospodarczego, ale musi zostać wykorzystana do produkcji towarów i usług”. W tym kontekście pogłębiona analiza transferu i tworzenia wiedzy poprzez wprowadzenie systemu szkoleń i doksztalcania pracowników w koncernie międzynarodowym – co jest przedmiotem przedstawianego artykułu – stanowi rozwinięcie i uzupełnienie problematyki GOW.

Transfer wiedzy w sieciach korporacyjnych znajduje swoje odzwierciedlenie także w badaniach społeczno-ekonomicznych, dotyczących efektów wpływu inwestorów zagranicznych na rozwój regionów oraz na lokalny rynek pracy. W tym kontekście w przedstawianym artykule skupiono uwagę na efektach lokalizacji inwestora zagranicznego w dwóch aspektach:

- a) w postaci zmian jakościowych (zmian struktury wykształcenia) na wewnętrznym rynku pracy w filii wybranego koncernu międzynarodowego, które są traktowane jako efekt realizacji strategii zwiększania potencjału wiedzy pracowników poprzez system szkoleń i doksztalcania zawodowego,
- b) w kontekście wykształcenia sieci powiązań z dostawcami usług szkoleniowych w skali lokalnej i regionalnej.

W artykule zastosowano metodę *case study* wybranego przedsiębiorstwa przemysłowego, będącego polską filią międzynarodowego koncernu, specjalizującego się w produkcji mebli. Zastosowane podejście badawcze stanowi odpowiedź na potrzeby uzupełniania analiz w zakresie omawianej problematyki o najbardziej aktualne ustalenia empiryczne, odzwierciedlające realne procesy zachodzące na poziomie przedsiębiorstw. W tym przypadku zastosowana metoda pozwala przede wszystkim na przedstawienie szerokiego zakresu form podnoszenia kwalifikacji pracowników w przedsiębiorstwie należącym do inwestora zagranicznego – tym samym ten szczegółowo omówiony przypadek może mieć charakter użyteczny wobec prób innych przedsiębiorców w tej dziedzinie. Dodatkowym aspektem wykorzystania analizy *case study* jest możliwość dokładnego określenia przestrzennego zasięgu sieci powiązań z firmami

szkoleniowymi, a to z kolei może prowadzić do potwierdzenia wcześniejszych ustaleń wielu autorów (por. np. Stryjakiewicz [2004]; Domański [2005]) o silniejszym zakorzenieniu (*embeddedness*) inwestora zagranicznego w regionie, w którym zostały nawiązane relacje współpracy z lokalnymi partnerami. Efekt silniejszego zakorzenienia na płaszczyźnie społeczno-gospodarczej i w oparciu o lokalne sieci biznesu jest postrzegany jako potencjalny generator rozwoju regionu, m.in. w wyniku uruchomienia pewnych mechanizmów rynkowych, np. efektów mnożnikowych, obniżenia kosztów transakcyjnych w wytworzonym klimacie wzajemnego zaufania, i/lub poprzez procesy koncentracji, czy też specjalizacji produkcji (por. np. Bathelt, Glückler [2003]).

Zakres czasowy analizy obejmuje lata 2008–2014. Wydaje się, że ta stosunkowo długa retrospekcja kilku lat może pozwolić na wykrycie pewnych zarysowujących się trendów rozwojowych w przyjętej strategii i pod wpływem różnych czynników – szczególnie istotna jest tu reakcja koncernu na światowy kryzys gospodarczy.

### **Uzasadnienie podjętego tematu: problematyka szkoleń zawodowych i podnoszenia kwalifikacji (VET) jako wieloaspektowe zagadnienie badawcze**

Funkcjonowanie wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych w warunkach gospodarki globalnej charakteryzuje się dość znacznym rozdziałem kluczowych kompetencji, zarówno pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha tworzenia wartości dodanej, jak i w wymiarze przestrzennym, tj. pomiędzy zlokalizowanymi w różnych miejscach filiami czy oddziałami (por. np. Giese i in. [2001, s. 100–101]). Sposoby funkcjonowania wielkich korporacji globalnych są wyjaśniane na gruncie wielu koncepcji internacjonalizacji i produkcji międzynarodowej, i są przedmiotem licznych opracowań naukowych, zarówno ekonomistów (por. np. Cieślik [2005]; Godlewska-Majkowska [2013]; Gorynia [2007]; Gorynia i Mroczek [2013]; Kraśniak [2012]; Kutschker i Schmid [2005]; Oczkowska [2013]; Rymarczyk [2004, 2012]; Stępień [2009]; Yip [2004]; Zorska [2007]), jak i przedstawicieli innych dyscyplin, w tym geografów społeczno-ekonomicznych (por. np. Dickens [2015]; Domański [2001, 2005]; Stryjakiewicz [2005]; Wdowicka [2008, 2012]; Ziolo [2003, 2013]). Jednym z zagadnień badawczych w zakresie szerokiej problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw i produkcji międzynarodowej staje się wyjaśnianie zróżnicowania sposobów internacjonalizacji wiedzy oraz jej transferu w ramach struktur korporacyjnych, m.in. poprzez różnego rodzaju formy kształcenia i szkoleń zawodowych. Ta problematyka badawcza oznaczana jest w literaturze akronimem VET i dotyczy w pierwszej kolejności tworzonych przez przedsiębiorstwa zinstytucjonalizowanych form kształcenia oraz uczenia się, takich jak np. podwójny system edukacji, który jest obecnie testowany w wielu miejscach na całym świecie – stąd też wynika potrzeba stałej, intensywnej wymiany najbardziej aktualnych ustaleń empirycznych (por. Fuchs, Ibert [2015];

Joint Employment Reports [1997]; Kabaj [2001]; Strużyna [2006]). Po drugie, internacjonalizacja wiedzy dotyczy także codziennych, nieformalnych praktyk uczenia się w kontekście zastosowania nabytej wiedzy, bądź uczenia się od zagranicznych dostawców i klientów oraz wymiany wiedzy pomiędzy nimi. W obu przypadkach internacjonalizacja wiedzy nie polega jedynie na prostym przekazie informacji ze spółek w krajach macierzystych do filii i oddziałów, czy też klientów i dostawców rozproszonych w różnych regionach świata. O wiele bardziej jest to proces jednoczesnego przekazu wiedzy oraz konieczności jej przełożenia na inne, lokalne warunki. Wiedza, kształcenie i kwalifikacje w przedsiębiorstwach międzynarodowych są bowiem przenoszone nie tylko w sieci globalnej, ale zawsze wymagają także usytuowania lokalnego, w danym miejscu lokalizacji filii lub oddziału, bądź podmiotu kooperującego.

Zagadnienia związane z transferem wiedzy przez koncerny międzynarodowe i jej lokalną implementacją w swoich filiach i oddziałach mogą być rozpatrywane w wielu aspektach (por. m.in. Fuchs, Ibert [2015]):

- w zakresie stosowania podwójnego systemu edukacji, poprzez wewnętrzne szkolenia zawodowe oraz nieformalne przepływy wiedzy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi korporacji,
- poprzez standaryzację procesów i funkcji produkcyjnych,
- poprzez wysoki stopień formalizacji działań,
- poprzez globalne przepływy wiedzy eksperckiej i menedżerskiej.

Zagadnienia te stanowią obecnie pole dynamicznie rozwijających się badań i analiz geografów społeczno-ekonomicznych [Fuchs, 2014; Fuchs, Schamp, Wiemann 2015; Liefner, 2015; Müller, 2015; *The Future...*, 2012; Pilz, Li, 2014a,b; Schamp, Stamm, 2012], ale przede wszystkim przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu, szczególnie w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania strategicznego [Bartoszewicz, Susabowska, 2014; Batt, Hermans, 2012; Busemeyer, Trampusch, 2012; Cantwell, Dunning, Lindan, 2010; Lučkaničová, Oltra, 2014; Paluch, 2008; Pudelko, Harzing, 2007; Stor, 2014; Strużyna, 2006].

Należy podkreślić, że procesy transferu wiedzy w sieciach globalnych i lokalnych wielu aktorów gry ekonomicznej stanowią jedno z podstawowych założeń koncepcji gospodarki opartej na wiedzy (GOW) – gospodarki budowanej przede wszystkim na podstawie procesów innowacyjnych różnego typu i na różnych poziomach przestrzennych: globalnym, regionalnym i lokalnym (por. np. Revilla Diez [2002]; Grudzewski, Hejduk [2006]; Chojnicki, Czyż [2008]; Zorska [2007]; Stachowiak [2008]; Gaczek [2009]; Gierańczyk [2009]; Kulke [2009]; Dworak [2010]; Strożek [2012]; Rachwał [2013]). Procesy innowacyjne generowane są z kolei przez czynnik wiedzy, współcześnie uznawany za najważniejszy endogeniczny czynnik produkcji, decydujący o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (por. np. Kukliński [2001]; Brinkley [2006]; Zorska [2007]). Wiedza – będąca rdzeniem koncepcji GOW – jest głównie pojmowana jako pewnego rodzaju aktywa i zasoby ekonomiczne, biorące udział w produkcji, ale i podlegające produkcji (por. Chojnicki [2001]). Wytworami produkcji wiedzy są według cytowanego autora właśnie innowacje, ale także

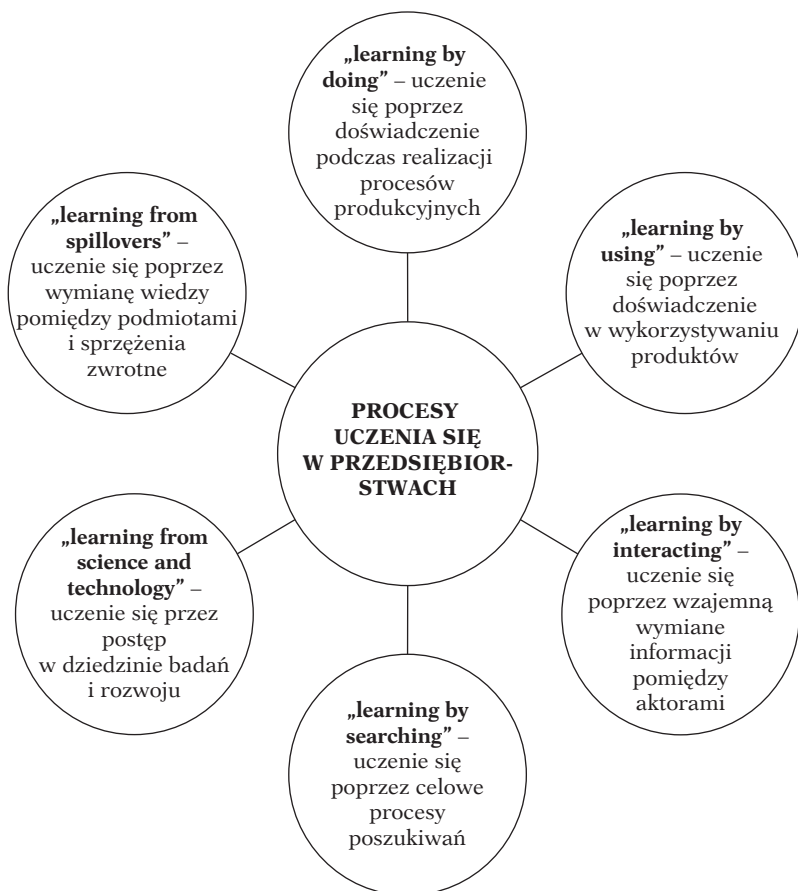
wzrost kwalifikacji, choć jak wskazują raporty OECD (2000), większe zainteresowanie analityków budzą raczej innowacje niż kwalifikacje, postrzegane jako czynniki wzrostu ekonomicznego. Problematyka podnoszenia kwalifikacji i kształcenia jest rozpatrywana nie tylko na gruncie koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, ale również w koncepcji „ekonomii kształcenia” (*learning economy*), rozwiniętej przez Lundvalla (za Chojnicki [2001, s. 87]), w której podkreśla się znaczenie wiedzy ukrytej, zaufania i kapitału społecznego. Rozwinięcie zagadnień związanych z podnoszeniem kwalifikacji znajduje odzwierciedlenie w opracowaniach OECD [2012], dotyczących rozwoju systemów edukacyjnych i ich przystosowania do wymogów GOW, szczególnie na poziomie krajowym i regionalnym, a także dotyczy różnych form dokształcania w miejscach pracy oraz w przedsiębiorstwach (por. np. Clement [2012]; Deisinger [2012]; Dunkel [2012]; Frommberger, Krichewsky [2012]; Hockel [2012]; Kurek, Rachwał [2012]; Pilz [2012]).

Transfer zasobów wiedzy w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych można uznać za ich *differentia specifica* – wspólnie podkreśla się większe znaczenie transferu właśnie zasobów niematerialnych w tzw. „pakiecie biznesowym”, w postaci m.in. know-how, specyficznych metod zarządzania i organizacji, technologii, informacji i uczenia się (por. Zorska, 2007). Ważnym celem transferu zasobów wiedzy w ramach struktur organizacyjnych korporacji międzynarodowych staje się nie tylko obniżenie kosztów transakcyjnych, ale przede wszystkim obniżenie niepewności co do utraty wartości posiadanej wiedzy. B. Kogut i U. Zander [2003, s. 125] zwracają uwagę, że wiedza osadzona w sieciach społecznych i instytucjonalnych wielkich międzynarodowych przedsiębiorstw staje się wspólnie ich głównym czynnikiem konkurencyjności (por. też Drucker [1999]). Takie podejście prezentowane przez wymienionych autorów, w którym podkreślają tworzenie i dyfuzję wiedzy jako podstawowe atrybuty korporacji międzynarodowych, pozwala uznać te organizacje za przedsiębiorstwa oparte na wiedzy (lub „inteligentne”, czy „uczące się” według koncepcji M.E. Mc Gilla i J.W. Slocuma [1996] oraz S. Giildenberga i R. Eschenbacha [1996], za Zimniewicz [2009]; por. też Senge [2000]). W organizacjach uczących się ważnymi strategiami stają się zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie wiedzą, które mają prowadzić do przygotowania kadry dobrze wykwalifikowanych pracowników, innowacyjnych, zdolnych do podtrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także do rozbudowy standardów, procesów i struktur wewnętrznych, wzmacniających kreowanie i transfer wiedzy (por. np. Wawrzyniak [2001]; Thommen [2006]).

Dyfuzja wiedzy w globalnych organizacjach korporacyjnych, prowadząca w rezultacie do wzrostu kwalifikacji pracowników, jest także przedmiotem nurtu badań społeczno- ekonomicznych związanych z wpływem inwestorów zagranicznych na rozwój regionów, w tym na lokalny rynek pracy. Jako efekty tego wpływu najczęściej uwzględnia się zmiany struktury ilościowej i jakościowej zatrudnienia, a także powstawanie efektów mnożnikowych, a w ich wyniku przyciąganie nowych podmiotów kooperujących (m.in. firmy szkoleniowe), i w dalszej kolejności wtórnych efektów mnożnikowych, wynikających

z podwyższenia siły nabywczej pracowników i ich rodzin (por. Altenburg [2001]; Domański [2001]; Domański, Gwosdz [2008]; Dziemianowicz [1997]; Kulke [2009]; *Impact...* [2005]; Wiedermann [2008]; Wdowicka [2005]). Ponadto rozpatrując zagadnienia wpływu inwestorów zagranicznych na lokalny rynek pracy należy zwrócić uwagę na duże znaczenie pozaformalnych form przepływu wiedzy wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa międzynarodowego, głównie poprzez możliwości kontaktów zatrudnionych z nowatorskimi rozwiązaniami technologicznymi i technicznymi, nowoczesnymi modelami zarządzania i organizacji produkcji, implementowanymi przez koncerny do swoich filii i oddziałów (por. np. Strykiewicz [2005]; Domański [2001]; Matykowski, Tobolska [2006]; Tobolska [2010]) – różne formy procesów uczenia się w przedsiębiorstwach zostały przedstawione szczegółowo przez Hullmanna [2001, s. 66] (por. rys. 1).

Rysunek 1. Formy procesów uczenia się w przedsiębiorstwach



Źródło: Hullmann [2001, s. 66].



Analizując wpływy nowych inwestycji zagranicznych w środowisku lokalnym, warto też zauważyć, że współpraca z przedsiębiorstwami w otoczeniu lokalnym buduje klimat wzajemnego zaufania, co sprzyja z jednej strony dyfuzji wiedzy, a z drugiej – silniejszemu „zakorzenieniu” („*embeddedness*”) inwestora zagranicznego w przestrzeni lokalnej. Jak wskazują dość liczne badania dotyczące skutków lokalizacji inwestycji zagranicznych (por. np. Stryjakiewicz i in. [2005]; Tobolska [2010]), silniejsze „zakorzenienie” przedsiębiorstw ma większy, pozytywny wpływ na rozwój regionu.

Przedstawiony krótki przegląd kilku podejść badawczych do problematyki VET w kontekście strategii transferu i adaptacji wiedzy w przedsiębiorstwach międzynarodowych pokazuje, że jest to problematyka wieloaspektowa i może być analizowana z różnych punktów widzenia: zarówno jako proces budowania potencjału wiedzy przedsiębiorstw według koncepcji GOW, czy też koncepcji organizacji uczących się, jak i z punktu widzenia efektów wpływu inwestorów zagranicznych na rozwój regionów.

### **Metodyka postępowania badawczego przy wykorzystaniu *case study***

Istotnym założeniem, przyjętym w związku z organizacją procesu badawczego dla osiągnięcia założonego w artykule celu, jest przyjęcie intensywnego wzorca metodologicznego, polegającego na pogłębionej analizie wyróżniających się przypadków *case study* (por. Stryjakiewicz [1999, s. 21, 26–27] za Cloke, Philo, Sadler [1991]; Sayer [1992]; Kosonen [1996]). Podejście takie jest rozpowszechnione we współczesnych badaniach procesów funkcjonowania przedsiębiorstw i ich strategii oraz sposobów wyboru lokalizacji, co z kolei związane jest z uznaniem pewnego eklektyzmu metodologicznego, pozwalającego korzystać z metod jakościowych, w tym również z pogłębionej analizy przypadków – *case study* (por. Krzyżanowski [1999]; Majchrzak [2006]; Mruk [2008]; Sudoł [2007]; Sułkowski [2005]; Yin [1984]; Zimmewicz [2011]). Na ważne znaczenie tej metody w analizie przypadków charakteryzujących się znaczną dynamiką i zmiennością, o których nie ma wystarczającej wiedzy, wskazuje również L. Żabiński [2007]. Cytowany autor wymienia jako przedmioty badania metodą *case study* na gruncie nauk o zarządzaniu m.in.: organizacje, funkcje, procesy, ale także zespoły ludzi, sieci przedsiębiorstw i zachodzące między nimi relacje, co w dużym zakresie pokrywa się z przedmiotem badania w przedstawianym artykule. Ponadto uzasadniając zastosowanie tej metody badawczej można odwołać się także do ustaleń H. Bathelta i J. Glücklera [2003], wskazujących, że w pewnych przypadkach statystyczne metody badania wielkich prób przyczyniają się do utraty wielu szczegółowych informacji, decydujących o jakości zachodzących procesów. Natomiast jakościowe metody badawcze w postaci m.in. pogłębionych wywiadów, obserwacji uczestniczącej, czy także studia przypadków mogą przysłużyć się do osiągnięcia pogłębionego zrozumienia procesów odzwierciedlających relacje pomiędzy wieloma aktorami – podmiotami gry ekonomicznej.

W artykule wykorzystano przykład empiryczny fabryki należącej do międzynarodowego koncernu, specjalizującego się w produkcji mebli. Fabryka ta została wybudowana w 1999 roku w Zachodniej Polsce, z dala od wielkich aglomeracji miejsko-przemysłowych, na obszarze przygranicznym dwóch województw: wielkopolskiego i lubuskiego. Lokalizacja fabryki tego międzynarodowego koncernu w regionie peryferyjnym, w niewielkiej gminie wiejskiej, była uwarunkowana wieloma czynnikami, do których należały w pierwszej kolejności możliwości wykorzystania lokalnych zasobów siły roboczej oraz bliskość źródeł surowców i półproduktów, a także dostawców i kooperantów (por. Tobolska [2014]). W drugiej grupie ważnych czynników, które wpłynęły na wybór lokalizacji w tym regionie, były czynniki miękkie, a szczególne znaczenie miała bardzo dobra współpraca z lokalnymi władzami samorządowymi, przychylność społeczności lokalnej oraz dobre oceny postaw polskich pracowników wobec obowiązków służbowych (por. Tobolska [2014]). Wykorzystanie tego empirycznego przypadku do analizy strategii koncernów międzynarodowych w sferze podnoszenia kwalifikacji pracowników wydaje się być szczególnie uzasadnione, gdyż jest to bardzo duża filia lokalna koncernu – zatrudnienie waha się na poziomie ok. 2900 pracowników (2985 w 2009 roku i 2879 w 2014 roku) i w skali małej gminy to wielkie przedsiębiorstwo stanowi główny czynnik wpływający na lokalny rynek pracy, na wielkość i strukturę zatrudnienia. Ponadto w fabryce funkcjonuje Zintegrowany System Zarządzania, co oznacza przyjęcie formalnych standardów międzynarodowych w zarządzaniu różnymi sferami funkcjonowania przedsiębiorstwa, a to z kolei implikuje wprowadzenie systemu szkoleń pracowników. Należy zwrócić uwagę, że wprowadzenie formalnych systemów zarządzania, opartych głównie na certyfikatach ISO, jest dość charakterystycznym działaniem większości koncernów międzynarodowych, które starają się zunifikować swoje procedury we wszystkich filiach czy oddziałach, i tym samym oferować na międzynarodowym rynku produkty o utrwalonej, standardowej jakości i rozpoznawalnej marce.

Analiza problemu badawczego związanego ze strategią koncernu i jego polskiej filii w sferze budowania potencjału wiedzy pracowników poprzez system szkoleń i różnych form kształcenia została w tym przypadku oparta na materiałach pierwotnych, uzyskanych bezpośrednio w fabryce, podczas wywiadów z przedstawicielami dyrekcji oraz pracownikami wybranych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. W artykule wykorzystano także publikowane materiały statystyczne oraz informacje ze stron internetowych koncernu, a także biuletynów zakładowych.

Geograficzną perspektywę tego studium przypadku uzupełnia analiza zasięgu przestrzennego oddziaływania lokalnej filii koncernu, poprzez opis relacji z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi w różnych skalach przestrzennych. Ten etap pracy został zrealizowany również na podstawie uzyskanych bezpośrednio w przedsiębiorstwie danych adresowych firm szkoleniowych, a jego celem była ocena stopnia zakorzenienia (*embeddedness*) przedsiębiorstwa



międzynarodowego w lokalnych i regionalnych strukturach społeczno-gospodarczych.

W artykule zostaje zachowana klauzula anonimowości – nie wymienia się nazwy przedsiębiorstwa, ze względu na wykorzystanie do analizy bardzo szczegółowych danych i materiałów bezpośrednich, które mogłyby zostać użyte w sposób zagrażający pozycji konkurencyjnej firmy.

### **System szkoleń i kształcenia zawodowego w strategii koncernu międzynarodowego**

Strategia polskiej filii koncernu międzynarodowego uczestniczącego w badaniu jest odzwierciedleniem ogólnej strategii zarządzania koncernem, przyjętej na poziomie komórek centralnych spółki-matki. Wcześniejsze badania autorki wskazują, że koncern ma orientację strategiczną międzynarodową według klasyfikacji Bartletta i Ghoshala (por. np. Kutschker, Schmid [2005]), co oznacza dość silną centralizację decyzji i silne podporządkowanie oddziałów i filii spółce zrządzającej.

Opisywany koncern międzynarodowy powstał w 1991 roku i jest ugrupowaniem przemysłowym składającym się z kilkudziesięciu (49 w 2008 roku) oddziałów produkcyjnych, zlokalizowanych w 10 krajach w Europie oraz w Stanach Zjednoczonych, a także centrum biznesowego w Chinach. W Polsce działa 12 zakładów produkcyjnych tego koncernu, zatrudniających w 2008 roku prawie 8 tys. pracowników. Produkcja z tych zakładów w 96,0% przeznaczona jest na eksport. Omawiana korporacja jest przykładem ugrupowania jednostek produkcyjnych zintegrowanych pionowo w łańcuchu tworzenia wartości: od pozyskania surowca, poprzez produkcję półproduktów i komponentów, aż do produktu finalnego tj. mebli oraz ich dostawy do odbiorcy.

Strategia zarządzania w koncernie opiera się na wspólnej koncepcji pod nazwą „SWOP” (akronim angielskiej wersji terminu, zawierający nazwę przedsiębiorstwa, dlatego nie zostaje rozwinięty), a do jej realizacji powołana została specjalna komórka organizacyjna na poziomie funkcji centralnych, podporządkowanych bezpośrednio zarządowi przedsiębiorstwa. Podstawą koncepcji „SWOP” są pewne wyróżnione wartości i zasady, do których m.in. należy zarządzanie zasobami ludzkimi, oparte na planach ciągłego doskonalenia zawodowego pracowników oraz koncentracji na indywidualnym rozwoju każdego pracownika, a także wspieraniu indywidualnych inicjatyw innowacyjnych. Najbardziej istotnymi zasadami i metodami zarządzania w koncepcji „SWOP” są (na podst. materiałów z przedsiębiorstwa):

- praca grupowa – przyjmuje się, że lepsze rezultaty osiągnąć można w zespole niż przez pojedynczych pracowników,
- standaryzacja – dotyczy wykorzystywania najlepszych dostępnych metod wykonywania pracy,
- ciągłe doskonalenie – polega na stałym ulepszaniu swoich działań, eliminacji błędów i poprawianiu wyników.

Praktyczne zasady zarządzania zasobami ludzkimi określone w koncepcji „SWOP”, ich treść i sens stanowią podstawowe wartości i znaczącą część kultury organizacyjnej koncernu. Kolejnym ważnym aspektem wzmocnienia kultury organizacyjnej we wszystkich filiach koncernu jest przyjęcie wspólnego programu postępowania w postaci kodeksu „IWAY” (skrót również zawiera nazwę koncernu), który dotyczy m.in. wymagań w zakresie obowiązku przestrzegania przepisów prawa w poszczególnych krajach, w których zlokalizowane są filie, a także warunków socjalnych, zakazu dyskryminacji, obowiązku wypłacania przynajmniej minimalnych wynagrodzeń, bezpiecznych warunków pracy, ochrony środowiska, odpowiedzialności za odpady, zanieczyszczenia powietrza oraz stosowane chemikalia. Przykładem działań zgodnych z wymaganiami tego kodeksu może być m.in. dbałość o pochodzenia drewna, jednego z najważniejszych surowców dla koncernu, które kupuje się tylko od dostawców mogących udokumentować jego legalne pochodzenie. Ponadto przestrzeganie zasad kodeksu „IWAY” jest podstawowym warunkiem nawiązania współpracy z koncernem przez potencjalnych kooperantów.

Sformułowane przez koncern zasady „SWOP” i „IWAY” można uznać za niesformalizowany system zarządzania (niecertyfikowany – por. Hajduk [2006]), który funkcjonuje w przedsiębiorstwie obok Systemu Zarządzania Środowiskowego według norm ISO 14001, a także Systemu Zarządzania Jakością według norm ISO 9001 oraz Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy według norm OHSAS 18001. Te sformalizowane systemy zarządzania, potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami ISO, są elementami tzw. Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ). Wprowadzone sformalizowane systemy zarządzania mają na celu uporządkowanie działań w zakresie utrzymywania poziomu jakości produkcji i produktów, z uwzględnieniem dbałości o ochronę środowiska oraz bezpieczeństwa zdrowia pracowników. Ponadto także mają duże znaczenie dla utrzymania pozycji konkurencyjnej koncernu na międzynarodowym rynku, gdyż stanowią swoistą gwarancję jakości dla klientów – odbiorców produktów koncernu oraz innych interesariuszy (*stakeholders*). Ważnym aspektem wprowadzenia w fabrykach koncernu ZSZ jest konieczność udokumentowania procedur postępowania, określenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych za wprowadzane procedury, a także ciągła ocena stosowanych przez pracowników sposobów postępowania oraz realizowanych procesów produkcyjnych (wg Rola i zadania... [2006]). Warunkiem powodzenia zastosowania ZSZ jest bowiem znajomość zasad i reguł tego systemu przez wszystkich pracowników oraz konsekwentne ich stosowanie. Stąd w ramach procedur przewidywanych przez ZSZ wprowadzona została tzw. „polityka szkoleń” – pod tą nazwą w wewnętrznym biuletynie przedsiębiorstwa, pt. „Szkolenia, rozwój i podnoszenie świadomości pracowników” opracowano program szczegółowych procedur szkoleniowych oraz możliwości wykorzystania indywidualnych ścieżek doskonalenia zawodowego, stanowiący spójny system podnoszenia kwalifikacji pracowników fabryki. Celem wprowadzonej „polityki szkoleń” jest zwiększenie

kompetencji pracowników oraz świadomości zasad działania zgodnych i wynikających z systemów zarządzania. W dokumencie tym przedstawiono m.in.:

- zakres odpowiedzialności kierowników za przygotowanie planów szkoleń i ich realizację, a także za prawidłowe określanie potrzeb szkoleniowych dla pracowników swoich działów;
- zakres odpowiedzialności kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych za weryfikację nabytej wiedzy i/lub umiejętności oraz za rozwój kompetencji swoich podwładnych;
- opis rodzajów szkoleń i różnych możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- opisy procedur i zasad postępowania w zakresie:
  - określanie potrzeb szkoleniowych,
  - opracowywania planu szkoleń,
  - organizacji szkoleń,
  - doboru firm szkoleniowych,
  - gromadzenia i przechowywania dokumentacji ze szkoleń,
  - weryfikowania efektów szkoleń,
  - pokrywania kosztów szkoleń.

Ponadto w dokumencie tym podkreśla się odpowiedzialność każdego z pracowników za stały rozwój swoich kompetencji zawodowych, poprzez uczestnictwo w szkoleniach oraz także poprzez samodzielną aktywność rozwojową. Przy czym zostaje jasno sformułowany cel tych działań doszkalcających, tj. maksymalne podniesienie jakości i efektywności swojej pracy. W rezultacie więc wprowadzony system szkoleń prowadzi do wzrostu potencjału wiedzy pracowników, która ma przyczyniać się do utrzymywania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Równocześnie opisany system szkoleń szczegółowo przedstawia mechanizm tworzenia zasobów wiedzy zawodowej w przedsiębiorstwie i stanowi istotny przykład uzupełniający dotychczasowe ustalenia w tym zakresie.

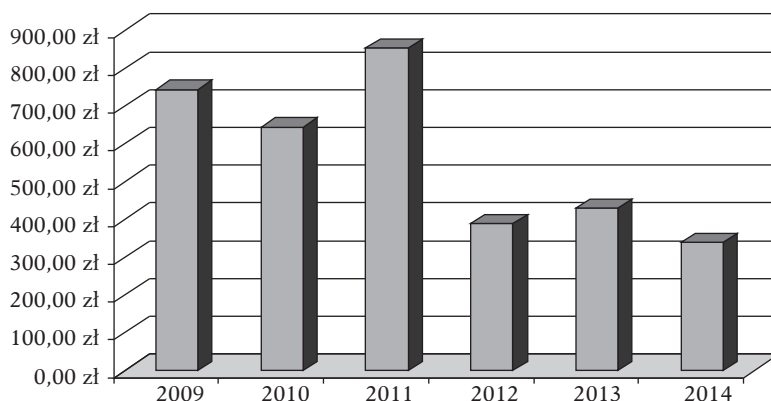
### **Nakłady na szkolenia i zmiany w strukturze wykształcenia pracowników fabryki**

Realizując założenia strategii zintegrowanego zarządzania (ZSZ), w tym „polityki szkoleń”, przedsiębiorstwo ponosi znaczne nakłady na podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowania swoich pracowników oraz kursy doszkalcające – w latach 2009–2014 średnie kwoty przeznaczane na szkolenia w przeliczeniu na 1 zatrudnionego wahały się od 339,43 zł (ok. 80 euro) w 2014 roku do 853,86 zł (ok. 200 euro) w 2011 roku (por. rys. 2).

Warto zwrócić uwagę, że wydatki na szkolenie były znacznie większe do roku 2011, a więc w okresie trwania światowego kryzysu finansowego. Można więc sądzić, że zarząd fabryki w trudnych czasach gospodarczych inwestował w podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych z dyrekcją fabryki w 2009 roku oraz z relacji w gazetach

zakładowych z tego okresu, strategia w dziedzinie zatrudnienia od początku kryzysu gospodarczego była skierowana na ochronę miejsc pracy – nie zwalniano pracowników, ale też nie przyjmowano nowych, a nawet podjęto decyzje o przejęciu części produkcji od kooperantów [wg „Gazeta Zakładowa”, nr 35]. Te działania zarządu fabryki można więc interpretować jako przejaw pewnej strategii „przetrwania” poprzez zwiększenie produktywności pracowników, gdyż wyższe kwalifikacje oznaczają zazwyczaj większą efektywność pracy. Tym samym można więc wnioskować, że ten trudny okres światowego kryzysu gospodarczego został wykorzystany przez przedsiębiorstwo do przygotowania lepszych warunków powrotu na konkurencyjny rynek w okresie pokryzysowym.

Rysunek 2. Przeciętne nakłady na szkolenia jednego pracownika fabryki w latach 2009–2014 (w zł)



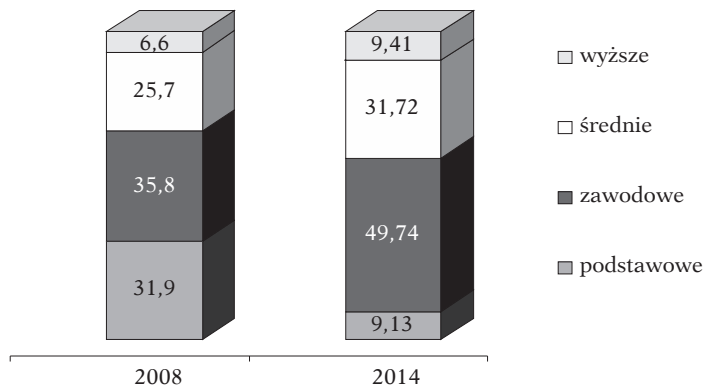
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych bezpośrednich z fabryki.

Duże nakłady na szkolenia oraz kursy doształcające mają swoje odzwierciedlenie w zmianach struktury wykształcenia pracowników fabryki. W 2008 roku prawie 1/3 załogi (tj. 31,9% – por. rys. 3) miała wykształcenie tylko podstawowe, a więc najniższe kwalifikacje z punktu widzenia rynku pracy. Z kolei w 2014 roku grupa ta zmalała do zaledwie 9,13% ogółu zatrudnionych, co przy strategii nie zatrudniania nowych pracowników w tym okresie oznacza, że załoga przeszła intensywne szkolenia zawodowe i tym samym duża część przesunęła się do grupy z wykształceniem zawodowym, bądź średnim ogólnokształcącym i średnim technicznym.

Znaczne podwyższenie kwalifikacji zawodowych załogi fabryki z pewnością wpłynęło korzystnie na strukturę zatrudnienia w całym regionie – pracownicy fabryki stanowią bowiem ok. 81% ogółu pracujących w tej małej gminie, w której filia jest zlokalizowana (według danych z Urzędu Gminy liczba pracujących w sferze przemysłu, w 2013 roku wynosiła 3 687). Przyjmując z kolei założenie, że wyższe kwalifikacje oznaczają także wyższe wynagrodzenie pracowników, można wnioskować, że podwyższenie kwalifikacji zawodowych

w fabryce pozytywnie wpłynęło na podwyższenie warunków i jakości życia rodzin pracowników, a w dalszej kolejności – jako efekt mnożnikowy – także pozostałych mieszkańców gminy.

Rysunek 3. Struktura wykształcenia pracowników fabryki w latach 2008 i 2014 (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie danych bezpośrednich z fabryki.

### Struktura kursów i szkoleń zawodowych

Szkolenia w fabryce można podzielić według kryterium zakresu merytorycznego na 4 podstawowe grupy:

- szkolenia wstępne,
- szkolenia BHP,
- szkolenia zawodowe i
- szkolenia ogólnorozwojowe.

Szkolenia wstępne kierowane są dla nowoprzyjętych pracowników i obejmują szkolenia z zakresu podstawowych zasad BHP oraz szkolenia stanowiskowe, tzn. bezpośrednio związane z obsługą swojego stanowiska pracy. Szkolenia te prowadzone są przez specjalistów – pracowników działu BHP, a także przez bezpośredniego przełożonego, na podstawie szczegółowego programu. Programy szkoleń są z kolei opracowywane na podstawie krajowych przepisów prawa pracy. Zgodnie z tymi przepisami każdy pracownik musi odbyć szkolenie BHP, co potwierdzone zostaje w aktach osobowych pracownika w dziale kadr. W analizowanym okresie, tj. w latach 2008–2013 odbyło się w fabryce 8 takich szkoleń dla 54 pracowników (por. rys. 5 i 6). Szkolenia wstępne dotyczą także budowania świadomości zasad „SWOP” i „IWAY” oraz reguł wynikających z przyjętych formalnych systemów zarządzania. Szkolenia te mają charakter szkoleń wewnętrznych i są prowadzone przez różne działy koncernu:

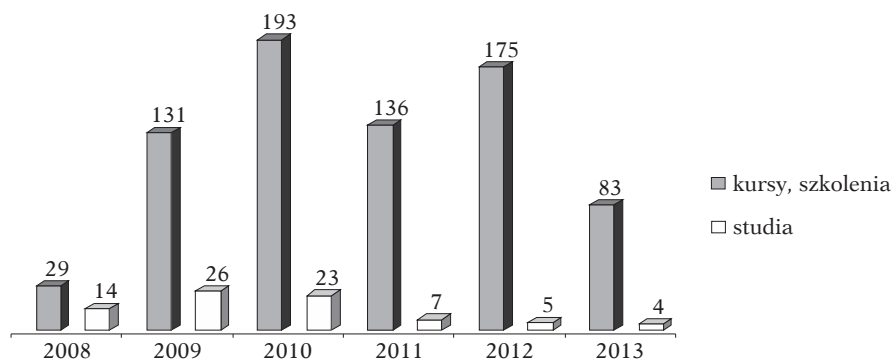
- Dział Kontroli Jakości prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania jakością,
- Dział EHS (*Environment, Health, Safety*) z zakresu bezpieczeństwa przeciwpożarowego oraz znajomości aspektów środowiskowych i kodeksu „IWAY”,

- Dział Lean prowadzi szkolenia z zakresu stosowanych narzędzi *Lean Management* w procesach produkcyjnych,
- Dział HR jest odpowiedzialny za szkolenia w zakresie historii, polityki, wartości korporacji oraz Kodeksu Postępowania,
- Dział Security Manager w zakresie bezpieczeństwa informacji,
- Dział IT szkoli w zakresie aplikacji biurowych i zasad korzystania z komputerów.

Szkolenia zawodowe rozumiane są jako zdobywanie uprawnień zawodowych wymaganych prawem, przepisami bezpieczeństwa lub wymogami techniczno-eksploatacyjnymi, bez których pracownik nie może wykonywać pracy na danym stanowisku (inaczej kursy kwalifikacyjne, np. kierowców – operatorów wózków widłowych). Z kolei szkolenia ogólnorozwojowe dotyczą różnych form rozwoju kompetencji osobowych, językowych oraz technicznych, które sprzyjają osiągnięciu wyższej jakości pracy i efektywności zawodowej. Szkolenia te mają charakter kursów podnoszących kwalifikacje i kompetencje zawodowe, i w wielu przypadkach opierają się na indywidualnej umowie z pracownikiem. Inną ścieżką doksztalcania są również studia w szkołach wyższych, finansowane przez przedsiębiorstwo. W analizowanym okresie sfinansowano studia kilkudziesięciu pracowników, a najwięcej w 2009 roku – 26 i w 2010–23 (por. rys. 4). Warto podkreślić, że warunki indywidualnych umów z pracownikami, dotyczące kursów doksztalcających i studiów, zawierają kryterium wniesienia wartości dodanej dla firmy oraz innych korzyści w zakresie usprawnienia procesów produkcji lub w sferze organizacji i zarządzania. Stąd finansowanie studiów dotyczy tylko kierunków technicznych i ekonomicznych, takich jak np. zarządzanie i inżynieria produkcji, budowa maszyn, logistyka, technologia drewna, energetyka, automatyka i robotyka, rachunkowość, zarządzanie zasobami ludzkimi.

W latach 2008–2013 w fabryce odbyło się 761 różnego typu kursów oraz szkoleń, a najwięcej w 2010 roku – 193 (rys. 4).

Rysunek 4. Liczba szkoleń w fabryce oraz liczba finansowanych studiów dla pracowników w latach 2008–2013



Źródło: opracowano na podstawie danych z fabryki.



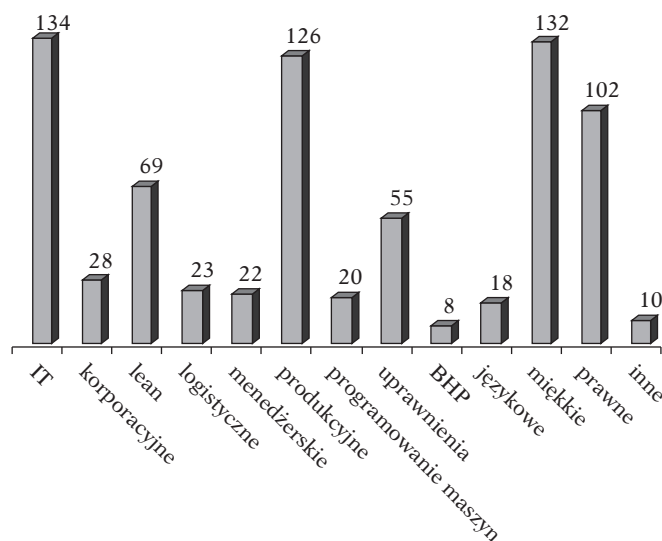
Stosunkowo najbardziej rozbudowana jest grupa szkoleń zawodowych, gdyż obejmuje wiele kursów z takich obszarów jak:

- szkolenia IT – w tej grupie odbyło się ok. 30 różnych rodzajów kursów, które dotyczyły zaawansowanego oprogramowania i zarządzania sieciami komputerowymi oraz bazami danych, np. *Solid Works* dla inżynierów i technologów w zakresie m.in. systemów oprogramowania ruchu na liniach produkcyjnych. W analizowanym okresie odbyło się ich najwięcej (134 – por. rys. 5), a także uczestniczyła w nich bardzo duża liczba pracowników, w sumie w ciągu tych 6 lat 1070 osób (rys. 6);
- korporacyjne – to szkolenia związane z kodeksem postępowania („IWAY”, „SWOP”) oraz z umiejętnościami biznesowymi i menedżerskimi, a także z praktycznymi umiejętnościami komunikacji i prezentacji, w badanym okresie odbyło się 28 tego rodzaju szkoleń (rys. 5);
- lean – w analizowanym okresie zarejestrowano 69 kursów z tego obszaru, które obejmowały problematykę nowych metod zarządzania związanych z *Lean Management*, np. 5S, czy też zarządzanie czasem, ale także metod specyficznych, opracowanych tylko na potrzeby koncernu np. „SMED”, „Standard Work”, czy też „Analiza FMEA Procesów Produkcyjnych”;
- logistyczne – to stosunkowo nieduża grupa kursów (w badanym okresie odbyło się ich 23, por. rys. 5), związanych z organizacją i optymalizacją gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie, transportem i spedycją towarów, zamówieniami i zakupami surowców, czy np. procedurami celnymi. Są one skierowane przede wszystkim dla pracowników wybranych działów zajmujących się logistyką – w tym okresie uczestniczyło w nich 168 pracowników;
- menedżerskie – można też je zaliczyć do kursów zawodowych, gdyż są one skierowane przede wszystkim do grupy kierowników z różnych szczebli zarządzania przedsiębiorstwem. Głównym celem tych kursów jest doskonalenie kompetencji kierowniczych. W badanym okresie odbyło się stosunkowo niedużo tych kursów – 22, ale za to uczestniczyła w nich dość duża grupa 249 pracowników;
- produkcyjne – to jedna z największych liczebnie grup kursów i szkoleń w fabryce –126 w ciągu 6 lat – która objęła w sumie 1443 pracowników. Tego typu szkolenia dotyczą przede wszystkim obsługi maszyn i urządzeń (np. aplikatora DOMINO Seria M), czy też linii produkcyjnych (np. Homag) i skierowane są głównie do pracowników z działów produkcyjnych, np. operatorów szlifierek, czy wózków widłowych;
- programowanie maszyn – to bardzo wyspecjalizowane kursy z zakresu automatyki i robotyki (np. diagnostyka sieci Siemens, czy obsługa sterowników), w których udział bierze dość wąska grupa inżynierów z działów produkcji (27 w ciągu 6 lat – por. rys. 6);
- uprawnienia – to kursy dla pracowników na konkretnych stanowiskach pracy, dające im formalne uprawnienia do wykonywania wyspecjalizowanych zadań, np. obsługi manipulatorów pneumatycznych, czy żurawi

stacjonarnych. W analizowanym okresie uprawnienia zawodowe zdobyła bardzo duża grupa 1152 pracowników, a zatem prawie 1/3 załogi fabryki.

W grupie kursów ogólnorozwojowych najliczniejsze podgrupy stanowiły kursy miękkie oraz prawne, które jednocześnie objęły największe grupy pracowników (por. rys. 5 i 6). W analizowanym okresie, w kursach dotyczących różnych aspektów prawnych funkcjonowania przedsiębiorstwa uczestniczyło 1567 osób, a więc można szacować, że co drugi pracownik był objęty tego rodzaju kursem. Świadczy to o bardzo dużej wadze zagadnień prawnych w zarządzaniu wielkim przedsiębiorstwem międzynarodowym i jednocześnie świadczy o dbałości przedsiębiorstwa o dostosowanie się do norm i regulacji prawnych kraju goszczącego. Z kolei wykaz kursów wskazuje na bardzo wiele aspektów, które muszą być brane pod uwagę w zarządzaniu różnymi obszarami funkcjonowania firmy, np. procedury i regulacje prawa pracy, aspekty prawne ochrony środowiska, prawo budowlane, Nowa Dyrektywa Maszynowa oraz Narzędziowa, obejmująca przepisy bezpieczeństwa przy użytkowaniu maszyn zgodnie z wymogami UE, zmiany w prawie podatkowym, przepisy ustawy o rachunkowości, normy ISO 9001–2008, przepisy użytkowania substancji chemicznych.

Rysunek 5. Liczba kursów i szkoleń z wyróżnionych obszarów w latach 2008–2013



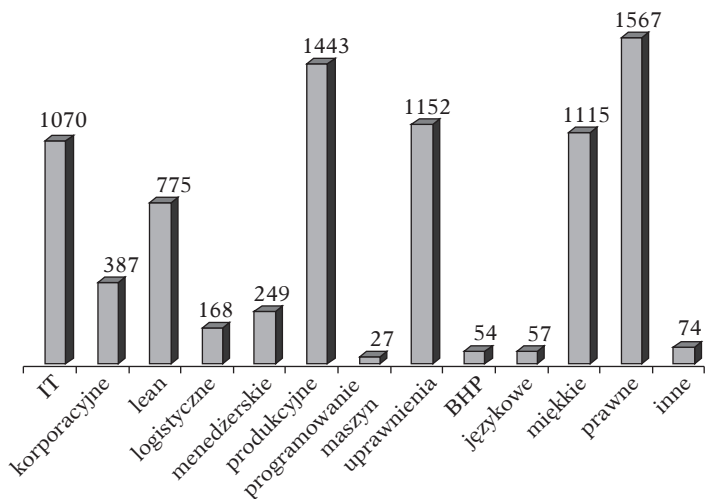
Źródło: opracowano na podstawie danych z fabryki.

Również duża liczba kursów tzw. miękkich (132) i bardzo duża liczba ich uczestników (1115), wskazuje na dużą dbałość przedsiębiorstwa o polepszanie relacji społecznych, doskonalenie umiejętności praktycznych swoich pracowników w zakresie komunikacji oraz współpracy w zespole, technik prezentacji i autoprezentacji, a także umiejętności kierowania zespołami pracowników

i ich motywowania, prowadzenia negocjacji biznesowych, budowania ścieżek kariery i rozwoju zawodowego.

Ponadto w fabryce są organizowane i finansowane kursy języka angielskiego i szwedzkiego, zarówno na poziomie ogólnym, jak i specjalistycznym, dla dość dużej liczby pracowników (57 w ciągu 6 lat). Wiele z nich odbywa się poza Polską, w innych oddziałach koncernu.

Rysunek 6. Liczba uczestników kursów i szkoleń z wyróżnionych obszarów w latach 2008–2013



Źródło: opracowano na podstawie danych z fabryki.

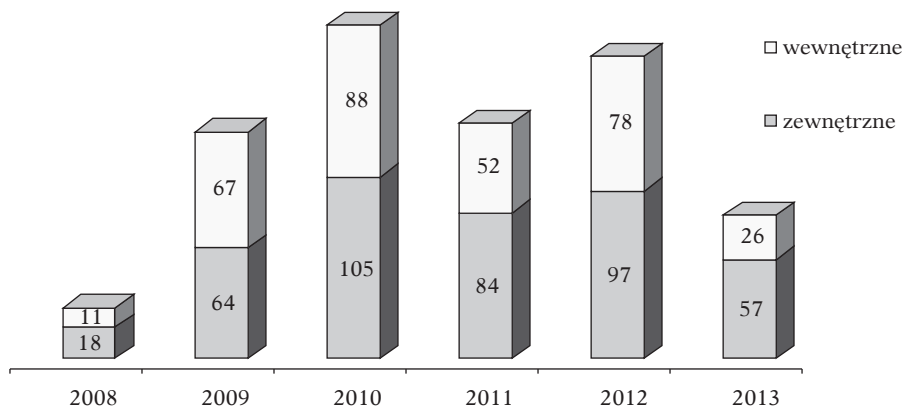
### **Powiązania przestrzenne fabryki koncernu międzynarodowego w zakresie korzystania z usług zewnętrznych firm szkoleniowych**

System szkoleń w przedsiębiorstwach międzynarodowych można również analizować z punktu widzenia powiązań z systemem usług zewnętrznych i na tej podstawie określić zasięg przestrzenny oddziaływania przedsiębiorstwa, a także stopień zakorzenienia (*embeddedness*) w lokalnych strukturach społeczno-gospodarczych. Szkolenia i kursy są w dużej części prowadzone przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe, doradcze, konsultingowe bądź serwisowe, które przyjeżdżają do fabryki bardzo często z odległych regionów. Analiza pochodzenia firm szkoleniowych pozwala określić zasięg oddziaływania przestrzennego poszczególnych filii koncernów międzynarodowych, a liczba nawiązanych w tym zakresie kontaktów wskazuje na natężenie oddziaływania. Te wielkości mogą z kolei posłużyć w określeniu efektu mnożnikowego, generowanego przez inwestycję zagraniczną w regionie. Jest to ważne zagadnienie z punktu widzenia rozwoju regionalnego, gdyż jak podkreśla się w wielu opracowaniach, jednym z bardziej oczekiwanych, pozytywnych

skutków lokalizacji filii międzynarodowego koncernu w regionie jest właśnie generowanie efektów mnożnikowych, w postaci dodatkowych miejsc pracy w sektorze usług, zarówno dla przedsiębiorstw, jak i usług dla mieszkańców (por. np. Altenburg [2001]; Stryjakiewicz i in. [2005]; Kulke [2009]).

W kolejnym etapie postępowania badawczego dokonano więc analizy liczebności szkoleń i kursów, prowadzonych przez wyspecjalizowane w tym zakresie firmy, według kryterium pochodzenia firm szkoleniowych, tj. według uzyskanego bezpośrednio w przedsiębiorstwie spisu miejscowości rejestracji siedzib tych firm. W przypadku omawianej fabryki 57% wszystkich realizowanych w latach 2008–2013 kursów i szkoleń prowadziły firmy zewnętrzne (rys. 7), zarówno na miejscu w przedsiębiorstwie, jak i poza nim, w różnych miejscowościach w Polsce. Trzeba jednak podkreślić, że dużą część szkoleń (ok. 43%) stanowią szkolenia wewnętrzne, tzn. takie, które są prowadzone przez różne komórki wewnętrzne przedsiębiorstwa oraz komórki z poziomu centralnego spółki-matki koncernu. Takie szkolenia odbywają się w siedzibie przedsiębiorstwa w Polsce, ale także w innych oddziałach koncernu poza Polską. W badanym okresie 6 lat odbyły się 292 szkolenia wewnętrzne w siedzibie fabryki i 37 w innych oddziałach koncernu, min.: w Szwecji, Estonii, Słowacji, a także w Polsce i Niemczech.

Rysunek 7. Struktura kursów i szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych w latach 2008–2013

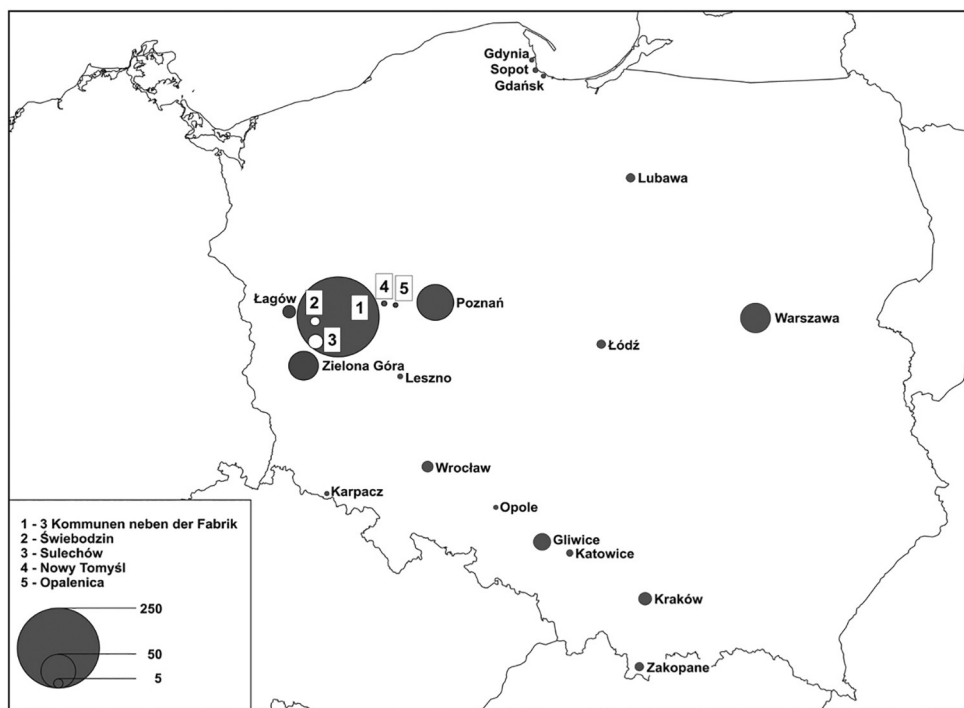


Źródło: opracowano na podstawie danych z fabryki.

Jednak najwięcej szkoleń i kursów przeprowadziły firmy zewnętrzne, w sumie w ciągu analizowanych 6 lat – 432. Większość z nich – 260, tj. 60% – została przeprowadzona przez firmy szkoleniowo-doradcze zlokalizowane w najbliższym otoczeniu siedziby fabryki, na terenie 3 gmin sąsiedzkich (były to głównie kursy językowe, komputerowe, szkolenia BHP, w tym przeciwpożarowe, szkolenia z obszaru produkcji i specjalistycznych uprawnień, a także prowadzone przez lokalnych „rezydentów” wielkich, globalnych producentów maszyn i urządzeń, np. Henkel, Homag, czy Exide). Natomiast pozostałe 40%

zewnątrznych kursów i szkoleń przeprowadziły firmy pochodzące z otoczenia regionalnego dalszego tj. z obszaru dwóch dużych województwa w zachodniej Polsce (tj. lubuskiego i wielkopolskiego, na pograniczu których zlokalizowana jest fabryka – 67 szkoleń, tj. 15,6%), a także z innych, bardziej oddalonych regionów Polski (111 szkoleń, tj. 24,4% – por. rys. 8). Warto także dodać, że pracownicy fabryki kierowani są na studia wyższe, na uczelnie zlokalizowane również w regionie: do Poznania, Zielonej Góry, Sulechowa i Leszna. Taki rozkład siedzib firm szkoleniowych, jak i miejsc studiowania, wskazuje na bardzo duży efekt mnożnikowy lokalny oraz regionalny, wygenerowany poprzez współpracę i kooperację z miejscowymi firmami usługowymi. Intensywna współpraca z firmami z najbliższego otoczenia może też świadczyć o dużym stopniu zakorzenienia (*embeddedness*) fabryki w strukturach społeczno-gospodarczych swojej gminy i regionu. Tym samym wskazuje na ważny, pozytywny aspekt lokalizacji fabryki koncernu międzynarodowego w przestrzeni lokalnej i regionalnej.

Rysunek 8. Lokalizacja zewnętrznych firm szkoleniowych, współpracujących z fabryką w latach 2008–2013



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Przedstawiona w artykule analiza empiryczna strategii koncernu międzynarodowego i jego polskiej filii w zakresie podwyższania kwalifikacji zawodowych pracowników wpisuje się w nurt badań z zakresu VET i może stanowić kolejny przykład uzupełniający dotychczasowe ustalenia empiryczne dotyczące realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach międzynarodowych. *Case study* polskiej filii pokazuje, że system szkoleń pracowników należy do zadań strategicznych, sformułowanych na poziomie całego koncernu, w postaci wspólnych strategii zarządzania (w tym przypadku „SWOP” oraz „IWAY”) i budowania wspólnej kultury organizacyjnej wszystkich jednostek regionalnych koncernu. Ponadto jest elementem szerszego systemu zintegrowanego zarządzania w różnych obszarach przedsiębiorstwa, a szkolenia i kursy wspomagają wprowadzanie i adaptację nowych reguł i zasad sformalizowanych systemów zarządzania. Z pewnością głównym celem wprowadzonego w fabryce programu tzw. „polityki szkoleń” jest wzrost jakości i efektywności pracy, a w rezultacie podtrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie lokalnym, jak i w skali całego koncernu. Należy też zauważyć, że podwyższanie kwalifikacji pracowników tak dużej filii koncernu międzynarodowego powoduje pozytywne zmiany jakościowe w strukturze lokalnego rynku pracy, na którym stanowi ona podmiot dominujący. Również korzystanie z usług lokalnych firm szkoleniowych wywołuje dalsze efekty mnożnikowe i w rezultacie pozytywnie wpływa na poziom i warunki życia w regionie. Ponadto przedstawiona strategia koncernu w zakresie podtrzymania zatrudnienia w analizowanym okresie i jednoczesnego inwestowania w podwyższenie kwalifikacji pracowników może zostać uznana za dość charakterystyczną formę adaptacji do trudnych warunków kryzysu finansowego w otoczeniu gospodarczym.

Ważnym aspektem funkcjonowania systemu szkoleń i kursów doształcających w polskiej fabryce międzynarodowego koncernu jest również ich zakres merytoryczny, który wskazuje na dużą dbałość zarządu przedsiębiorstwa o różne obszary funkcjonowania firmy. Najwięcej kursów i szkoleń związanych jest z podwyższaniem kwalifikacji i uprawnień w obszarze produkcyjnym, co wydaje się być naturalne, gdyż wynika z przemysłowego charakteru fabryki. Ale oprócz tego widoczna jest duża intensywność szkoleń dotyczących zagadnień prawnych oraz umiejętności miękkich, co z kolei może wskazywać na dużą wagę problematyki adaptacji filii koncernu międzynarodowego do regulacji gospodarczych kraju goszczącego i do lokalnych uwarunkowań instytucjonalnych. Wskazuje także na duże znaczenie kształtowania pozytywnych relacji społecznych, zarówno wewnętrznych, tj. w zespole pracowniczym, jak i z otoczeniem fabryki. Te ustalenia prowadzą do wniosku, że transfer wiedzy poprzez system szkoleń i doształcania zawodowego odbywa się w ramach struktur korporacyjnych nie tylko na poziomie sieci globalnej, ale także wskazuje na realizację potrzeb dopasowania do uwarunkowań lokalnych w najbliższym otoczeniu.



Wnioski wynikające z podsumowania szczegółowej analizy wybranego przypadku przedsiębiorstwa międzynarodowego mają też utylitarny charakter, gdyż odsłaniają nowe możliwości rozwoju struktur społeczno-gospodarczych w skali lokalnej i regionalnej. Analizowany przypadek dotyczy filii koncernu przemysłowego realizującej standardową produkcję mebli, o charakterze masowym – można więc uznać, że jest to dość typowy przykład inwestycji zagranicznej w naszym kraju, opartej głównie na wykorzystaniu dostępności siły roboczej do produkcji związanej ze schyłkowymi etapami cykli życia produktów. Jednak zaimplementowany, rozbudowany system szkoleń w badanej fabryce oraz radykalne podwyższenie kwalifikacji zawodowych jej pracowników w analizowanym okresie wskazują, że duża inwestycja zagraniczna w regionie, w którym jest dominującym podmiotem gospodarczym, może przyczynić się do pozytywnych zmian na rynku pracy, zarówno w aspekcie ilościowym (wzrost ilości miejsc pracy), jak i jakościowym (wzrost kwalifikacji). Warto też zauważyć, że pracownicy filii koncernu wraz ze swoją nową wiedzą oraz doświadczeniem zdobytym w międzynarodowym przedsiębiorstwie (m.in. dzięki wykorzystaniu systemu szkoleń), stanowią potencjalną grupę innowatorów, inicjującą przenikanie i dyfuzję tych nowych rozwiązań do innych firm w procesie mobilności i fluktuacji kadr. Ponadto analizując wpływy inwestycji zagranicznej w środowisku lokalnym w zakresie transferu innowacji i wiedzy, należy zwrócić uwagę także na specyficzną ścieżkę dyfuzji wiedzy (technicznej, zawodowej, organizacyjnej) wśród podmiotów gospodarczych współpracujących z fabryką w ramach umów kooperacyjnych lub outsourcingu. Nowa wiedza jest adaptowana wśród kooperantów w procesach uczenia się (*learning by doing and learning by interaction*), ale też dość często jest to adaptacja wymuszona umowami w zakresie zachowania międzynarodowych i korporacyjnych standardów w procesach produkcyjnych. Tym niemniej ta ścieżka transferu wiedzy jest jednym z istotnych źródeł innowacji i zwiększania zasobów wiedzy profesjonalnej w regionie. Niemalże znaczenie dla rozwoju regionu mają też efekty mnożnikowe wywołane współpracą filii korporacji międzynarodowej z firmami świadczącymi usługi szkoleniowe – jak wynika z analizy przedstawianego przypadku największa ich część skupiona jest w najbliższym otoczeniu regionalnym, co przyczynia się do silniejszego zakorzenienia przedsiębiorstwa międzynarodowego w strukturach społeczno-gospodarczych poprzez budowanie lokalnych sieci biznesowych. Ich powstanie może z kolei generować procesy koncentracji i specjalizacji, sprzyjające rozwojowi regionalnemu, a także może przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej regionu na rynku potencjalnych inwestorów.

## Bibliografia

- Altenburg T. [2001], *Ausländische Direktinvestitionen und technologische Lernprozesse in Entwicklungsländern*, "Geographische Rundschau", vol. 53, z. 7–8, s. 10–15.
- Bartoszewicz M., Susabowska K. [2014], *Transfer rutyn korporacyjnych w obszarze ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych na przykładzie wdrożenia oprogramowania klasy ERP, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”*, nr 6.
- Bathelt H., Glückler J. [2003], *Wirtschaftsgeographie*, Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart.
- Batt R., Hermans M. [2012], *Global Human Resource Management: Bridging strategic and institutional perspectives*, "Research in Personnel and Human Resources Management", vol. 31, s. 1–52.
- Brinkley I. [2006], *Defining the knowledge economy*, The Work Foundation, London.
- Burgt J., Li J., Wilbertz C., Pilz M. [2014], *Qualifizierungsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, Indien und China – Deutsche Vorbilder oder einheimische Verfahrensweisen? "Zeitschrift für Erziehungswissenschaft"*, vol. 14(1), s. 135–158.
- Busemeyer M.R., Trampusch C. [2012], *The Comparative Political Economy of Collective Skill Formation*, w: *The Political Economy of Collective Skill Formation*, red. M.R. Busemeyer, C. Trampusch, Oxford University Press, s. 3–38.
- Cantwell J., Dunning J.H., Lundan S.M. [2010], *An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment*, "Journal of International Business Studies", vol. 41(4), s. 567–586.
- Chojnicki Z. [2001], *Wiedza dla gospodarki w perspektywie OECD*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa, s. 80–92.
- Chojnicki Z., Czyż T. [2008], *Gospodarka oparta na wiedzy w regionach metropolitalnych i aglomeracjach miejskich w Polsce*, w: *Rola polskich aglomeracji wobec wyzwań Strategii Lizbońskiej*, red. T. Marszał, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania PAN”, t. CXX. Warszawa, s. 74–95.
- Cieślik A. [2005], *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Clement U. [2012], *Vocational Education, Poverty and Power*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 519.
- Cloke P., Philo Ch., Sadler D. [1991], *Approaching human geography. An introduction to contemporary theoretical debates*, Chapman, London.
- Deisinger T. [2012], *Reforming the VET System via National Qualification Frameworks? A Comparison of Germany and Austria*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 305.
- Dicken P. [2015], *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, 7<sup>th</sup> Edition, SAGE.
- Domański B. [2001], *Kapitał zagraniczny w przemyśle Polski. Prawidłowości rozmieszczenia, uwarunkowania i skutki*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Domański B. [2005], *Korporacje ponadnarodowe a miejsce (region)*, „Biuletyn” PAN KPZK z. 219, Warszawa, s. 130–146.

- Domański B., Gwosdz K. [2008], *Efekty mnożnikowe w rozwoju lokalnym i regionalnym*, w: *Region społeczno-ekonomiczny i rozwój regionalny*, red. J. Parysek, T. Strykiewicz, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 217–237.
- Drucker P.F. [1999], *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
- Dunkel T. [2012], *Challenges for Evidence-based Policy in European Education and Training*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 215.
- Dworak E. [2010], *Zaawansowanie gospodarki opartej na wiedzy w krajach Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” 11–12, s. 61–83.
- Dziemianowicz W. [1997], *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 20(53), Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa.
- Frommberger D., Krichewsky L. [2012], *Comparative Analysis of VET Curricula in Europe*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 235.
- Fuchs M. [2014], *Worldwide Knowledge? Global Firms, Local Labour and the Region*, Ashgate, Farnham.
- Fuchs M., Ibert O. [2015], *Lokal situiert und global vernetzt: Wissen, Ausbildung und Lernen in weltweiter Arbeitsteilung*, materiały konferencyjne, /www.dkg2015.hu-berlin.de/index.php?article\_id=26 (20.10.2015).
- Fuchs M., Schamp E., Wiemann J. [2015], *Aus- und Fortbildung zwischen globalen Lösungen und lokaler Vielfalt: Literaturstudie und Research-Agenda*, materiały konferencyjne, /www.dkg2015.hu-berlin.de/index.php?article\_id=26 (20.10.2015).
- Gaczek W.M. [2009], *Gospodarka oparta na wiedzy w regionach europejskich*, „Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN”, t. CXVIII, Warszawa.
- Gierańczyk W. [2009], *Innowacyjność jako główny filar społeczeństwa informacyjnego Europy*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 13, s. 82–94.
- Giese E., Mossig I., Schröder H. [2011], *Globalisierung der Wirtschaft. Eine wirtschaftsgeographische Einführung*, Verlag Schöningh, Paderborn.
- Godlewska-Majkowska H. [2013], *Lokalizacja przedsiębiorstw w gospodarce globalnej*, Difin, Warszawa.
- Gorynia M. [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Mroczek K. [2013], *Koszty transakcyjne jako determinanta formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 2, Warszawa, s. 201–219.
- Grudzewski W., Hejduk I. [2006], *Zarządzanie technologiczne w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Strategie korporacji działających w skali ponadlokalnej*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice, s. 104–123.
- Hajduk M. [2006], *Wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego jako narzędzie proinnowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej*, w: *Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków, s. 41–47.

- Hockel K. [2012], *Bridging the Gulf Between the World of Work and the World of Learning: Vocational Education and Training in Comparative Perspective*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 537.
- Hullmann A. [2001], *Internationaler Wissenstransfer und technischer Wandel*, Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI, Heidelberg.
- Impact of foreign investors on regional and local development: the case of GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. in Poznań* [2005], red. T. Stryjakiewicz, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Joint Employment Reports* [1997], European Commission, Brussels.
- Kabaj M. [2001], *Rozwój i wykorzystanie zasobów pracy – w kierunku gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa, s. 165–203.
- Kogut B., Zander U. [2003], *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporatio*, "Journal of International Business Studies", vol. 34, s. 516–529.
- Kosonen R. [1996], *Boundary, institutions and indigenous development*, Helsinki School of Economic and Business Administration, Helsinki.
- Kraśniak J. [2012], *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Krzyżanowski L. [1999], *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradymaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 55.
- Kukliński A. [2001], *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku (szkic memoriału)*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa, s. 13–16.
- Kulke E. [2009], *Wirtschaftsgeographie*. Schöningh Verlag, Paderborn.
- Kutschker M, Schmid S. [2002/2005], *Internationales Management*, R. Oldenbourg Verlag, München Wien.
- Kurek S., Rachwał T. [2012], *Vocational Education and Training in Poland During Economic Transition*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 321.
- Liefner I. [2015], *Wissensabsorption im Gastland und Innovation im Heimatland: Eine Untersuchung der Forschungsk Kooperationen der Firma Huawei in Deutschland*, materiały konferencyjne, [http://www.dkg2015.hu-berlin.de/index.php?article\\_id=26](http://www.dkg2015.hu-berlin.de/index.php?article_id=26) (20.10.2015.).
- Lučkaničová M., Oltra V. [2014], *Uwolnienie czynników sukcesu programu rozwoju organizacyjnego: analiza przypadku dla wyzwań w zarządzaniu wiedzą w kontekście międzynarodowym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Majchrzak J. [2006], *Techniki badawcze w pracach doktorskich z zakresu zarządzania*, w: *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, s. 67.
- Matykowski R. Tobolska A. [2006], *Działalność przemysłowa w warunkach wzrastającej internacjonalizacji i globalizacji na przykładzie wybranych produktów*, w: *Międzynarodowe uwarunkowania rozwoju przemysłu*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG”, nr 8, Warszawa–Kraków, s. 47–59.

- Mc Gill M.E., Slocum J.W. [1996], *Das intelligente Unternehmen. Wettbewerbsvorteile durchschnelle Anpassung an Marktbedürfnis*, Stuttgart.
- Mruk H. [2008], *Istota i klasyfikacja metod naukowych*, w: *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, red. M. Sławińska, H. Witczak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 97.
- Müller F.C. [2015], *Open Region – ein neuer Steuerungsansatz für lokal situierte und mobile Wissensgenerierung*, materiały konferencyjne. [www.dkg2015.hu-berlin.de/index.php?article\\_id=26](http://www.dkg2015.hu-berlin.de/index.php?article_id=26)
- Oczkowska R. [2013], *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa.
- OECD [2000], *Knowledge management in the learning society*, Paris.
- OECD [2000], *Science, technology and industry Outlook*, Paris.
- OECD [2012], *Science, Technology and Industry Outlook*, OECD Publishing, DOI:10.1787/sti\_outlook-2012-en
- Paluch H. [2008], *Porównanie systemu organizacyjno-prawnego rynku usług szkoleniowych w Szwajcarii i w Polsce*, w: *Gospodarka – rynek – przedsiębiorstwo. Uwarunkowania rozwoju i zasady funkcjonowania*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, s. 100–111.
- Pilz M. [2012], *International Comparative Research into Vocational Training: Methods and Approach*, w: *The Future of Vocational Education and Training in a Changing World*, red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden, s. 561.
- Pilz M., Li J. [2014a], *Das duale Ausbildungssystem im Gepäck? Eine Untersuchung deutscher Tochterunternehmen in China und den USA*, "BiBB – Bundesinstitut für Berufsbildung", vol. 6, s. 18–21.
- Pilz M., Li J. [2014b], *Tracing Teutonic footprints in VET around the world? The skills development strategies of German companies in the USA, China and India*, "European Journal of Training and Development", vol. 38(8), s. 745–763.
- Pudelko M., Harzing A.W. [2007], *Country-of-origin, localization, or dominance effect: An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries*, "Human Resources Management", vol. 46(4), s. 535–559.
- Rachwał T. [2013], *Rola przedsiębiorstw przemysłowych w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG”, nr 21, s. 189–211.
- Revilla Diez J. [2002], *Betrieblicher Innovationserfolg und räumliche Nähe*. *Wirtschaftsgeographie*, Münster–Hamburg–London.
- Rymarczyk J. [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. [2012], *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sayer A. [1992], *Method in social science. A realist approach*, Routledge, London–New York.
- Schamp E.W., Stamm A. [2012], *New trends in an old sector: Exploring global knowledge and HR management in MNCs and the North – South divide in human capital formation*, "Innovation and Development", vol. 2(2), s. 285–302.
- Senge P. [2000], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

- Stachowiak K. [2008], *Czynniki instytucjonalne w budowaniu i funkcjonowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Region społeczno-ekonomiczny i rozwój regionalny*, red. J. Parysek, T. Stryjakiewicz, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 121–152.
- Stępień B. [2009], *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Stor M. [2014], *Rekonceptualizacja strategicznego międzynarodowego ZZL w dążeniu do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Strożek P. [2012], *Potencjał wiedzy w polskiej gospodarce w badaniach Banku Światowego*, „Gospodarka Narodowa”, nr 11–12, s. 105–121.
- Strużyna J. [2006], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach ponadnarodowych*, w: *Strategie korporacji działających w skali ponadlokalnej*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice, s. 65–74.
- Stryjakiewicz T. [1999], *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Sudoł S. [2007], *Metody badania w naukach o zarządzaniu i etyka badacza*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, s. 24.
- Sułkowski Ł. [2005], *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 107–108.
- The Future of Vocational Education and Training in a Changing World* [2012], red. M. Pilz, Springer VS, Wiesbaden.
- Thommen J.P. [2006], *Personalstrategie*, „New Management”, no. 1–2, s. 8.
- Tobolska A. [2010], *Miejsce inwestora zagranicznego w przestrzeni lokalnej i regionalnej na przykładzie Szwedwood w Chlastawie*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Seria: „Studia i Prace z Geografii i Geologii”, nr 5, Poznań, s. 124.
- Tobolska A. [2014], *Choice of Locations by Foreign Investors: Motives for and Factors of Starting a Manufacturing Activity (the Example of Selected Factories in Poland)*, w: *Contemporary Issues in Polish industrial geography*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geography Society”, no. 25, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków, s. 230–251.
- Wawrzyniak B. [2001], *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa, s. 23–32.
- Wdowicka M. [2005], *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i inwestycje samorządowe w aglomeracji poznańskiej w okresie transformacji ustrojowej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Wdowicka M. [2008], *Ewolucja działania korporacji transnarodowych i jej znaczenie w gospodarce lokalnej*, w: *Wybrane problemy miast i aglomeracji miejskich na początku XXI wieku*, red. J. Parysek, Biuletyn IGS-EiGP, UAM w Poznaniu, Seria „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 6, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 63–86.
- Wdowicka M. [2012], *Miasta w dobie globalizacji: korporacje transnarodowe w polskich miastach a dostępność nowoczesnej przestrzeni dla biznesu*, „Studia Miejskie”, t. 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 103–113.



- Wiedermann K. [2008], *Koncepcja efektów mnożnikowych w wyznaczaniu wpływu przedsiębiorstw na otoczenie społeczno-gospodarcze*, w: *Problematyka badawcza geografii przemysłu*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG”, nr 11, Warszawa–Kra-ków, s. 98–107.
- Yin R. [1984], *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Yip G.S. [2004], *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- Ziolo Z. [2003], *Kształtowanie się przedsiębiorstw przemysłowych w procesie globalizacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 6, s. 9–19.
- Ziolo Z. [2011], *Wpływ światowego kryzysu na tempo wzrostu gospodarki i światowych korporacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 17, s. 9–32.
- Zimniewicz K. [2009], *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Zimniewicz S. [2011], *Relacje między producentami a dostawcami i ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw na przykładzie branży meblarskiej*. Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Zorska A. [2007], *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Żabiński L. [2007], *Węzłowe aspekty badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study, research*, w: *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, red. T. Żabioska, L. Żabioski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 81.

## **Materiały i opracowania bezpośrednie z przedsiębiorstwa**

„Gazeta Zakładowa” 2009, nr 35.

Procedura Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Szkolenia, rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników – dokument z przedsiębiorstwa PR-2/1 z marca 2014r.

Rola i zadania pracowników w Zintegrowanym Systemie zarządzania, materiały szkoleniowe dla pracowników – dokument z przedsiębiorstwa nr 3/ZSZ/2006 z września 2006 r.

## VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING AS A FORM OF KNOWLEDGE TRANSFER IN MULTINATIONAL ENTERPRISES

### Abstract

The article investigates a strategy used by a Polish subsidiary of a multinational corporation to improve the professional skills and knowledge potential of its workers through a system of vocational training courses. Vocational education and training (VET) is one of the basic mechanisms of transferring and generating knowledge in enterprises and a key factor of competitiveness in a knowledge-based economy under globalization.

The use of the case study method results from the need to complement analyses conducted in this field with the latest empirical findings concerning enterprise-level processes. The case study is also an example of a wide spectrum of methods used by enterprises controlled by foreign investors to improve the professional skills of workers. The analysis corroborates earlier findings by many authors about a stronger embeddedness of foreign investors in regions where they have established cooperation links with local partners.

**Keywords:** multinational corporation, vocational education and training (VET), vocational training courses, employment, local impact

**JEL classification codes:** F23, J24, M53

---