

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 ZZL 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

Marek Kunasz

Uniwersytet Szczeciński
e-mail: marek@kunasz.eu

CO DETERMINUJE SZANSE NA SZKOLENIE Z WYKORZYSTANIEM INTRANETU BĄDŹ INTERNETU W ORGANIZACJI?

WHAT DETERMINES CHANCES FOR TRAINING VIA INTRANET OR INTERNET IN AN ORGANIZATION?

DOI: 10.15611/pn.2016.429.09

Streszczenie: W pracy poddano identyfikacji czynniki sprzyjające prawdopodobieństwu szkolenia z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji. Analizom poddano materiał empiryczny z badań systemów zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. W warstwie metodologicznej znalazło zastosowanie instrumentarium modelowania ekonometrycznego (szacowano modele zmiennej jakościowej).

Słowa kluczowe: szkolenie, zarządzanie kapitałem ludzkim, modele logitowe.

Summary: Factors supporting probability of Intra-/Internet training in an organization were identified in the paper. Empirical material from research on the human resource management system in enterprises of the West Pomeranian Voivodeship was analyzed. Econometric modelling (models of quality variable were estimated) were applied in the methodological layer.

Keywords: training, human capital management, logit models.

1. Wstęp

Ranga zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach systematycznie wzrasta. Kluczem do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej stali się kompetentni pracownicy [Zwiech 2011, s. 255–264]. W tym kontekście w organizacjach ukierunkowanych na rozwój i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego szkolenie i doskonalenie zawodowe są traktowane jako kluczowy obszar budowania kompetencji pracowniczych [Prahalad, Hamel 1990, s. 79–91].

W związku z powyższym celem pracy była identyfikacja czynników determinujących szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji.

W dążeniu do osiągnięcia postawionego celu przeprowadzono analizy empiryczne z wykorzystaniem materiału z badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego. W pracy znalazło zastosowanie, w kontekście przyjętych celów badawczych, instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Szacowano modele z jakościową zmienną objaśnianą (modele logitowe). Prowadzone rozważania osadzono także w teoretycznym kontekście wyznaczanym przez literaturę przedmiotu. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

2. Tradycyjne techniki szkoleniowe vs e-learning – wady i zalety

Wybór metod i technik szkoleniowych jest jednym z elementów procesu szkoleniowego. Ten etap powinien zostać poprzedzony fazą analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych; i to w odpowiedzi na nie powinno się dobierać tematykę szkoleń, materiał szkoleniowy oraz techniki. Istotnym etapem procesu szkoleniowego jest procedura określenia celów szkolenia. Stopień ich osiągnięcia stanowi kryterium oceny efektywności realizowanych programów szkoleniowych [Kunasz 2006a, s. 108–110]. Etap realizacji szkolenia powinien zostać poprzedzony także fazą planowania. Na etapie realizacji szkolenia w organizacjach można wykorzystywać szeroki wachlarz technik i metod szkoleniowych [Kunasz 2006b, s. 106; Woźniak 2012, s. 61–63]. Rozwój Internetu stwarza możliwości wykorzystywania technik e-learningowych oraz wsparcia dla szkoleń realizowanych w tradycyjnej formule (udostępnianie materiałów szkoleniowych, poszerzenie możliwości kontaktu z prowadzącym szkolenie).

Szkolenia realizowane w formule e-learningowej mają swoje zalety, lecz także i wady. Po stronie zalet na pewno można zapisać oszczędność czasu, jaką odnotowuje uczestnik szkolenia, który może dowolnie wybrać moment rozpoczęcia i zakończenia kursu, dopasować tempo realizacji szkolenia do swojego tempa pracy, nie traci czasu związanego na przykład z koniecznością odbycia podróży służbowej do ośrodka szkoleniowego [Chrabąszcz 2011, s. 58]. Ów zaoszczędzony czas może spożytkować bardziej produktywnie [Kępińska-Jakubiec, Majewski 2009, s. 34]. W tym kontekście szkolenia e-learningowe w mniejszym zakresie dezorganizują pracę przedsiębiorstwa [Bochniarz, Gugala 2005, s. 142]. Należy także zwrócić uwagę na możliwość redukcji kosztów szkolenia (w szkoleniach tego typu brak kosztów wynajmu sal, zakwaterowania i wyżywienia uczestników, wydruku materiałów czy przywołanych wcześniej podróży służbowych), podniesienie atrakcyjności przekazu, możliwość szybkiej weryfikacji wiedzy szkolonych czy możliwość nieograniczonego wręcz poszerzania grupy beneficjentów (brak ograniczeń przestrzennych w wyborze sali wykładowej).

Nie można też nie zauważyć wad rozwiązań e-learningowych. Uczestnikom szkoleń ze względu na brak bezpośredniego kontaktu typu trener–słuchacz bądź słuchacz–słuchacz towarzyszy poczucie osamotnienia, co może wpływać na zaangażo-

wanie (podejmowanie szkolenia w tej formule wymaga większej dozy samodyscypliny, automotywacji). Osoba uczestnicząca w szkoleniu musi posiadać dostęp do Internetu i kompetencje w zakresie pracy z komputerem [Bednarek, Lubina 2008, s. 83; Chrabąszcz 2011, s. 59]. Jednak w obecnych czasach przestaje to być istotna bariera. Wdrożenie rozwiązań e-learningowych wiąże się z początkowym znacznym kosztem wdrożenia platformy internetowej, później ponoszone koszty jednostkowe przeprowadzenia szkolenia są oczywiście relatywnie niższe [Chrabąszcz 2011, s. 59]. Jednakże opracowanie i realizowanie kursu e-learningowego nie musi się wiązać z redukcją czasu pracy (i wynagrodzenia) przygotowującego szkolenie. Podjęcie decyzji o wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań wymaga zatem zważenia wad i zalet form tradycyjnych oraz potencjalnie wdrażanych.

3. Wybrane aspekty metodyczne

Materiał empiryczny prezentowany w niniejszej pracy został zgromadzony w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi zachodniopomorskich przedsiębiorstw realizowanych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Szczecińskiego¹. Badania przeprowadzono w okresie luty–kwiecień 2014 roku na losowej próbie 603 respondentów². Jednostką badania był pracownik organizacji, jednak w poszczególnych organizacjach, w których kwestionariusz był dystrybuowany, wypełniało go wielu pracowników.

W pracy rozpatrywano kwestie skłonności badanych podmiotów do podejmowania działalności szkoleniowej z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu. Badane podmioty zapytano, czy wykorzystują tego typu rozwiązania. Reprezentantów podmiotów, którzy ustosunkowali się do pytania negatywnie, zapytano równoległe o przyczyny braku zainteresowania analizowanymi formami realizacji szkoleń. Następnie analizowano szanse zróżnicowanych grup podmiotów na szkolenia z wykorzystaniem rozpatrywanych narzędzi. W tym celu wykorzystano instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Badano szanse na szkolenie, które rozpatrywano w kontekście zmiennej zero-jedynkowej (wyróżniając przedsiębiorstwa stosujące bądź nie stosujące tego typu rozwiązań), zatem zastosowanie w tej sferze znalazły modele logitowe. W modelach tych uzależnia się prawdopodobieństwo sukcesu bądź porażki (zmienna zero-jedynkowa) od zestawu zmiennych objaśniających. W prezentowanych wynikach badań zmienne te (również zero-jedynkowe) tworzą na bazie wskazań respondentów w odpowiedzi na stawiane pytania dotyczące wybranych charakterystyk badanych podmiotów (szerzej w dalszej części pracy). Łącznikiem transformującym zmienną zero-jedynkową do zbioru nieskończonego był logit – logarytm naturalny ilorazu szans (na sukces bądź porażkę) [Kufel 2011, s. 142].

¹ Kwestionariusz ankiety obejmował 78 pytań, z czego 10 pytań tworzyło metryczkę.

² Minimalna wielkość próby zapewniająca wiarygodność i reprezentatywność badań częściowych przy przyjętych parametrach powinna obejmować minimum 598 jednostek poddanych badaniu.

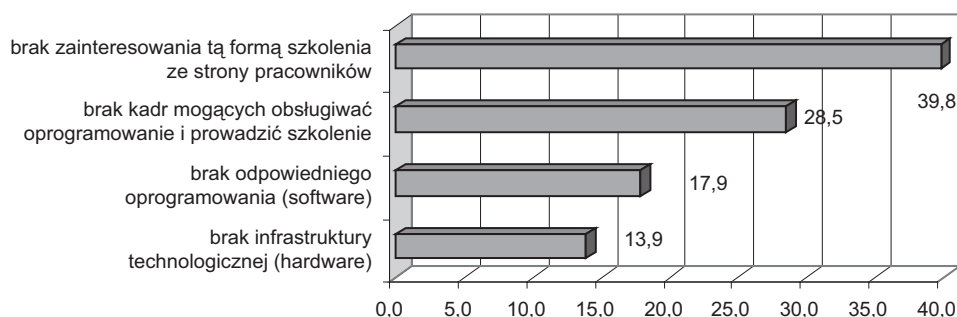
Parametry modeli szacowano, w przeciwieństwie do podejścia klasycznego, metodą największej wiarygodności [Górecki 2010, s. 158; Gruszczyński (red.) 2012, s. 37]. W modelach tej klasy interpretacjom poddaje się nie wartość, a jedynie znak współczynnika (związek pozytywny/negatywny). Dodatkowo oblicza się dla każdej zmiennej objaśniającej efekty krańcowe oraz ilorazy szans [Śliwicki, Ręklewski 2012, s. 25]. Obie miary niosą z sobą zbliżony ładunek informacyjny, dlatego też w interpretacjach wyników posługiwano się jedynie ilorazami szans (choć obliczano obie miary). Oceny jakości oszacowanych modeli (pełnego i zredukowanego) dokonano na podstawie analiz [Osińska (red.) 2007, s. 184–186]: wartości statystyki testu wiarygodności, pseudo R-kwadrat McFaddena, zliczeniowego R-kwadrat oraz wartości statystyki testu korelacji między wartościami empirycznymi i teoretycznymi zmiennej objaśnianej. Zmienne objaśniające zredukowano w modelach metodą krokową, eliminując kolejno zmienne nieistotne statystycznie z najwyższą p -value. Granicę istotności statystycznej wyznaczało $\alpha = 0,01$. Niezbędne obliczenia wykonano za pośrednictwem programu Gretl.

4. Analiza stopnia wykorzystania intra-/internetowych form realizacji szkoleń w badanych podmiotach

Na wstępie badań analizom poddano strukturę odpowiedzi na pytanie, które stanowiło podstawę kodowania zmiennej objaśnianej w dalej zaprezentowanych modelach ekonometrycznych: Czy przedsiębiorstwo korzysta ze szkoleń z wykorzystaniem intranetu lub Internetu? Subpopulację podmiotów stosujących analizowane rozwiązania tworzy prawie 35% podmiotów reprezentowanych przez respondentów, przeciwne deklaracje złożono zatem w wyraźnie bardziej licznej grupie respondentów (65,1% przypadków).

Gdzie leży przyczyna takiego stanu rzeczy, który może zaskakiwać raczej negatywnie? Respondentom, którzy odnieśli się negatywnie do poprzednio wprowadzonego pytania, przedłożono cztery możliwe przyczyny tego stanu rzeczy. Przywołane warianty odpowiedzi wraz ze strukturą uzyskanych deklaracji zostały zaprezentowane na wykresie (rys. 1).

Ogół przyczyn przedłożonych respondentom można podzielić na podgrupy przyczyn: ludzkich oraz technologicznych. Wyraźnie widać, iż przyczyny z pierwszej grupy dominują nad tymi, które tworzą grupę przeciwstawną. Respondenci tłumaczą brak zaangażowania reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw w formy szkolenia intra-/internetowego głównie brakiem zainteresowania tą formą ze strony pracowników. Tak twierdzi prawie 40% ankietowanych. Relatywnie często jako przyczyna podawany jest brak kadr, które mogłyby prowadzić tego typu szkolenia. Na tę przyczynę wskazywało 28,5% ankietowanych. W grupie przyczyn technologicznych 17,9% respondentów tłumaczyło brak zainteresowania przedsiębiorstw szkoleniami intra-/internetowymi brakiem odpowiedniego oprogramowania. Jedynie 13,9% ankietowanych wskazywało na przyczynę w postaci braku infrastruktury technologicznej.



Rys. 1. Przyczyny braku zainteresowania szkoleniami prowadzonymi z wykorzystaniem intranetu lub Internetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Wyniki oszacowań modeli szans na szkolenie z wykorzystaniem Internetu bądź intranetu w organizacji i ocena ich jakości

W kolejnym kroku analiz oszacowano dwa logitowe modele ekonometryczne szans na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji. Pierwszy obejmował pełen zestaw zmiennych, drugi zaś – tylko zmienne istotne statystycznie przy $\alpha = 0,1$. Zmienną objaśnianą modeli kodowano na podstawie deklaracji respondentów w odpowiedzi na omówione w poprzednim punkcie pytanie: Czy przedsiębiorstwo korzysta ze szkoleń z wykorzystaniem intranetu lub Internetu? (odpowiedź tak – zmienna 1, nie – 0).

Na podstawie odpowiedzi respondentów na cztery pytania ankietowe stworzono binarne zmienne objaśniające wyznaczające grupy respondentów reprezentujących organizacje o wybranych charakterystykach (np. organizacje posiadające rozwiązania systemowe w sferze szkoleniowej, przedsiębiorstwa średnie itd.). Jedną z grup w danej kategorii zmiennych określano mianem grupy referencyjnej. Danych dla tej grupy nie włączano do modelu (wpływ grupy referencyjnej odzwierciedlał wyraz wolny modelu).

Specyfikę zmiennych objaśniających zaprezentowano w tab. 1. Tamże zaprezentowano również strukturę odpowiedzi na pytania z ankiety stanowiące bazę dla konstrukcji zmiennych objaśniających (struktura próby badawczej).

Opisując strukturę próby badawczej, należy zauważyć, iż w pierwszym z rozpatrywanych pytań respondenci przyporządkowywali swój podmiot do adekwatnej grupy wyodrębnionej ze względu na jego wielkość. Udział przedsiębiorstw z poszczególnych grup w badaniu jest w miarę zbliżony. Największy odsetek badanych podmiotów stanowią przedsiębiorstwa małe (30,9% przypadków), na przeciwległym krańcu znalazły się mikroprzedsiębiorstwa (których udział stanowi 21% ogółu badanych podmiotów).

Na podstawie deklaracji respondentów w odpowiedzi na kolejne pytanie wyodrębniono grupy podmiotów przez pryzmat miejsca w strukturze organizacyjnej

Tabela 1. Zestawienie zmiennych objaśniających modeli wraz ze strukturą odpowiedzi respondentów na pytania stanowiące podstawę wyodrębnienia grup respondentów

Zmienna objaśniająca	Wariant odpowiedzi	Liczebność populacji	Udział w strukturze populacji	Grupa referencyjna
<i>Pytanie 1: Wielkość przedsiębiorstwa?</i>				
MIKRO	mikro (1–9 pracowników)	122	21,0	x
MAŁE	małe (10–49 pracowników)	180	30,9	
SREDNIE	średnie (50–249 pracowników)	136	23,4	
DUŻE	duże (powyżej 249 pracowników)	144	24,7	
<i>Pytanie 2: Jakie miejsce w strukturze organizacyjnej zajmuje osoba odpowiedzialna za sprawy personalne?</i>				
ZARZAD	członek zarządu	87	15,1	
DYREKTOR	dyrektor najwyższego szczebla zarządzania	102	17,7	
KIEROWNIK	kierownik średniego szczebla zarządzania	218	37,9	
SPECJALISTA	specjalista	168	29,2	x
<i>Pytanie 3: Czy w przedsiębiorstwie istnieje system zarządzania szkoleniami, obejmujący planowanie, realizację i ocenę efektywności szkoleń?</i>				
WDROŻONY	system został wdrożony	176	30,7	
WDRAŻANY	system jest wdrażany	109	19,0	
PLANOWANY	planuje się wdrożenie systemu	43	7,5	
BRAK	brak takiego systemu	245	42,8	x
<i>Pytanie 4: Czy, Twoim zdaniem, w przedsiębiorstwie wszyscy pracownicy mają takie same szanse na szkolenia?</i>				
RÓWNE	tak	342	60,0	
NIERÓWNE	nie	228	40,0	x

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne. W badanych przedsiębiorstwach najczęściej taka osoba była kierownikiem bądź specjalistą (odpowiednio 37,9 i 29,2% wskazań). Najrzadziej z kolei pracownik ten występował w randze członka zarządu, choć można zidentyfikować aż 15,1% takich przypadków.

Kolejnym kryterium wyodrębniania grup podmiotów do modeli był zakres wdrażanych rozwiązań systemowych w sferze zarządzania działalnością szkoleniową (pytanie 3). 42,8% przedstawicieli przedsiębiorstw raportowało brak rozwiązań systemowych w analizowanej sferze. W 30,7% podmiotów system został w pełni wdrożony. W pozostałych podmiotach (26,5%) taki system był wdrażany bądź w sferze planów.

Ostatnim kryterium wyodrębniania grup podmiotów włączanych do modeli była równość szans w dostępie do szkoleń. 60% respondentów przychyliła się do opinii, iż reprezentowane przez nich podmioty stwarzały równe szanse dla pracowników w sferze szkolenia, przeciwnego zdania było aż 40% respondentów.

W tabeli 2 zaprezentowano wyniki oszacowań wprowadzonych wcześniej w pracy modeli logitowych szans na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji.

Wielkość przedsiębiorstwa jest czynnikiem, który relatywnie silnie determinuje szanse na szkolenia intra-/internetowe w organizacji. Istotnie statystycznie zależności odnotowano w grupach przedsiębiorstw małych (w obu modelach) oraz średnich (tylko w modelu zredukowanym). Pracownicy tych podmiotów mają jednakże szanse na szkolenie mniejsze o prawie 50% w analizowanych formach (niż pracow-

Tabela 2. Wyniki oszacowań modeli logitowych (pełnego i zredukowanego) szans na szkolenie z wykorzystaniem Intranetu lub Internetu w organizacji

Zmienna	Współczynniki	Błąd standardowy	z	p-value	Efekt krańcowy	Iloraz szans
Model 1 (pełny)						
CONST	-1,710	0,316	-5,410	0,000***	x	x
MALE	-0,474	0,287	-1,654	0,098*	-0,099	0,622
SREDNIE	-0,507	0,310	-1,638	0,101	-0,105	0,602
DUZE	0,219	0,300	0,728	0,467	0,048	1,244
ZARZAD	0,210	0,320	0,656	0,512	0,047	1,233
DYREKTOR	0,769	0,292	2,631	0,009***	0,179	2,158
KIEROWNIK	-0,071	0,239	-0,299	0,765	-0,015	0,931
WDROZONY	1,781	0,255	6,983	0,000***	0,404	5,935
WDRAZANY	1,442	0,282	5,112	0,000***	0,339	4,229
PLANOWANY	0,826	0,388	2,130	0,033**	0,196	2,285
ROWNE	0,250	0,206	1,212	0,226	0,054	1,284
Model 2 (zredukowany)						
CONST	-1,470	0,213	-6,907	0,000***		
MALE	-0,588	0,228	-2,576	0,010***	-0,122	0,556
SREDNIE	-0,649	0,250	-2,596	0,009***	-0,132	0,523
DYREKTOR	0,765	0,255	2,997	0,003***	0,178	2,148
WDROZONY	1,867	0,238	7,844	0,000***	0,422	6,472
WDRAZANY	1,492	0,269	5,536	0,000***	0,350	4,444
PLANOWANY	0,843	0,386	2,183	0,029**	0,200	2,323

Poziom istotności parametrów: *** $\alpha = 0,01$, ** $\alpha = 0,05$, * $\alpha = 0,10$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

nicy mikroprzedsiębiorstw). Relatywnie większe szanse na szkolenie w analizowanych firmach notuje się (w stosunku do grupy referencyjnej) w przedsiębiorstwach dużych, jednakże analizowane związki nie są istotne statystycznie.

Kolejną rozpatrywaną kategorią zmiennych było miejsce osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne w strukturze organizacyjnej. W kontekście szans na szkolenie intra-/internetowe w organizacji najlepszym rozwiązaniem strukturalnym wydaje się takie, w którym powierza się odpowiedzialność za sferę personalną osobie w randze dyrektora. W takim przypadku szanse na szkolenie intra-/internetowe wzrastają ponaddwukrotnie (w stosunku do grupy przedsiębiorstw z osobą odpowiedzialną za sferę personalną w randze specjalisty). Przywołana zmienna objaśniająca znalazła się jako jedyna w gronie istotnych statystycznie w modelu zredukowanym.

Czynnikiem, który w największym zakresie determinował szanse na szkolenie w formach intra-/internetowych w organizacjach, był zakres wdrożenia tam rozwiązań systemowych w sferze szkoleniowej. Wszystkie wyodrębnione zmienne w tej kategorii okazały się istotne statystycznie. Wyraźnie wylania się tendencja wzrostu prawdopodobieństwa realizacji analizowanych form wraz ze wzrostem zakresu wdrożeń rozwiązań systemowych w sferze szkoleniowej. W organizacjach planujących wdrożenie systemu zarządzania szkoleniowymi (w stosunku do podmiotów z grupy referencyjnej, które takimi rozwiązaniami nie dysponują) szanse na szkolenia intra-/internetowe wzrastają ponaddwukrotnie, w organizacjach wdrażających rozwiązania systemowe – ponadczterokrotnie, a w organizacjach, w których w pełni taki system ukształtował się – ponadsześciokrotnie.

W ramach kolejnej kategorii zmiennych wyodrębnionych poprzez pryzmat różności szans na szkolenie w organizacji nie zidentyfikowano czynników istotnie oddziałujących na szanse na szkolenia w analizowanych formach w organizacjach.

Oszacowane modele zweryfikowano pod kątem ich statystycznej jakości. Wartości podstawowych miar weryfikacyjnych zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Weryfikacja statystyczna jakości modeli

Wyszczególnienie	Model 1 (pełny)	Model 2 (zredukowany)
Logarytm wiarygodności	-315,5	-316,7
Test ilorazu wiarygodności	95,9 ($p = 0,000$)	93,4 ($p = 0,000$)
McFadden R-kwadrat	0,132	0,128
Skorygowany R-kwadrat	0,102	0,109
R-kwadrat zliczeniowy ogółem	0,714	0,710
R-kwadrat zliczeniowy dla $Y = 1$	0,745	0,747
R-kwadrat zliczeniowy dla $Y = 0$	0,601	0,609
Współczynnik korelacji $r_{Y\hat{Y}}$	0,408 ($p = 0,000$)	0,404 ($p = 0,000$)

Źródło: obliczenia własne.

Istotność statystyczną całego modelu badano na podstawie testu ilorazu wiarygodności. W odniesieniu do obu modeli są podstawy do odrzucenia hipotezy mówiącej, że wszystkie parametry modelu są równe zero ($p < \alpha = 0,05$). W kolejnym kroku przeprowadzono analizy dopasowania modeli do danych empirycznych. Pierwszą omawianą miarą był pseudo R-kwadrat Mc Faddena. Nieznacznie lepiej dopasowany przez pryzmat tej miary okazał się model pełny. Odnotowano niskie wartości R-kwadrat. Jednak jest to stan typowy dla modeli zmiennej jakościowej. Kolejną miarą dopasowania modeli był R-kwadrat zliczeniowy. W świetle poziomów rozpatrywanych na tym etapie miar trudno jednoznacznie wskazać model lepiej dopasowany (w ujęciu ogólnym odnotowano 71% przypadków poprawnej predykcji). Analizowane modele wyraźnie trafniej prognozowały prawdopodobieństwo sukcesu (75% przypadków poprawnej predykcji) niż porażki (60–61% przypadków poprawnej predykcji). Obliczono także współczynniki korelacji liniowej Pearsona dla szeregów wartości modeli teoretycznych i empirycznych. Obie miary okazały się istotne statystycznie przy $\alpha = 0,05$. Współczynniki korelacji ukształtowały się na zbliżonych poziomach (w przedziale od 0,401 do 0,408).

6. Zakończenie

Z zaprezentowanych badań wynika, iż przedsiębiorstwa nie są skore do realizacji szkoleń z wykorzystaniem możliwości, jakie dziś daje globalna sieć. Problemu tego nie należy tłumaczyć zapóźnieniami technologicznymi (brak *software* czy *hardware*). Przyczyna tkwi raczej w czynniku ludzkim (opór wobec nowoczesnych rozwiązań technologicznych, trudności w dostępie do kadr potrafiących obsługiwać adekwatne systemy, tradycyjne podejście do szkolenia). W pracy identyfikowano czynniki determinujące szanse na szkolenia intra-/internetowe w organizacji. Wyraźnie najistotniejszym czynnikiem różnicującym analizowane grupy przedsiębiorstw był zakres wdrożenia rozwiązań systemowych w sferze szkoleniowej. Organizacje z wdrożonym systemem były jednocześnie liderami w zakresie wykorzystywania intra-/internetowych form szkoleniowych. Czynnikiem różnicującym szanse na szkolenie w analizowanej formie była także wielkość przedsiębiorstwa, przy czym nie można zaobserwować tendencji wzrostu szans na szkolenie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. Optymalnym rozwiązaniem strukturalnym sprzyjającym szansom na szkolenie w analizowanej formie jest pełnienie przez osobę zarządzającą sferą personalną w danej organizacji funkcji dyrektora.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia prezentowanych badań. Pytając respondentów o miejsce osoby odpowiedzialnej za sferę personalną, równolegle proszono ich o podanie liczebności działu personalnego. Możliwe były zatem przypadki, że podejmowanie decyzji w analizowanej kwestii odbywało się na szczeblu zarządu, gdyż w organizacji takiej nie istniała komórka personalna. W ankiecie nie został zdefiniowany termin „system zarządzania działalnością szkoleniową w organizacji”, zatem respondenci mogli różnie interpretować to pojęcie. Do zaprezentowanych wnio-

sków należy w powyższym świetle podchodzić z pewną dozą ostrożności. Niemniej jednak to ustalenia w kwestii wpływu stopnia centralizacji funkcji personalnej oraz wdrażanych rozwiązań systemowych w sferze szkoleniowej definiują walor aplikacyjny pracy. Poszukując kierunków dalszych badań, można poszerzyć: spektrum rozpatrywanych zmiennych (np. o różne charakterystyki sfery personalnej badanych organizacji lub wyróżnienie w ramach badanej populacji grup przedsiębiorstw z sektora publicznego i prywatnego) czy zakres geograficzny realizowanych badań. Istotną byłaby także odpowiedź na pytanie, z jakich form szkolenia korzystają podmioty nie deklarujące wykorzystania intranetu i Internetu do szkolenia? Czy szkolenia tego typu są częściej stosowane w podmiotach mających rozwiniętą politykę szkoleniową jako np. uzupełnienie oferty?

Literatura

- Bednarek J., Lubina L., 2008, *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, PWN, Warszawa.
- Bochniarz P., Gugala K., 2005, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Chrabąszcz K., 2011, *Using e-learning in the process of students' education*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 1, s. 55–66.
- Górecki B.R., 2010, *Ekonometria. Podstawy teorii i praktyki*, Key Text, Warszawa.
- Gruszczyński M. (red.), 2012, *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kępińska-Jakubiec A., Majewski S., 2009, *Efektywność systemów e-learningowych a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, E-mentor, nr 2, s. 33–40.
- Kufel T., 2011, *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, PWN, Warszawa.
- Kunasz M., 2006a, *Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako etap procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego*, Optimum. Studia Ekonomiczne, nr 1, s. 105–114.
- Kunasz M., 2006b, *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, Organizacja i Kierowanie, nr 1, s. 99–117.
- Osińska M. (red.), 2007, *Ekonometria współczesna*, Dom Organizatora, Toruń.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, s. 79–91.
- Śliwicki D., Ręklewski M., 2012, *Wykorzystanie modeli logitowych w analizie czynników aktywności zawodowej ludności*, Wiadomości Statystyczne, nr 2, s. 23–35.
- Woźniak J., 2012, *Ocenianie efektów szkolenia czyli metody i problemy ewaluacji*, GWP, Sopot.
- Zwiech P., 2011, *Funkcja personalna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 172, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań, s. 355–364.