

Natalia Kleczewska

Kompania Piwowska, Poznań

Maciej Ławrynowicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Pracy
i Polityki Społecznej

Autor do korespondencji: Maciej Ławrynowicz, m.lawrynowicz@ue.poznan.pl

MIĘDZYNARODOWE PORÓWNAWCZE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI NA PRZYKŁADZIE PRAKTYK SZKOLENIOWYCH W POLSCE

Streszczenie: W artykule zaprezentowano jedno z pierwszych w Polsce badań w nurcie międzynarodowego porównawczego zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności celem była identyfikacja zmiennych wpływających na zmienność praktyk szkoleniowych z punktu widzenia porównań międzynarodowych. W rozważaniach autorzy bazowali na dwóch ugruntowanych w literaturze przedmiotu teoriach: kontyngencji i teorii komparatywnej, dla każdej z nich budując model regresji. Celem pośrednim była weryfikacja zasadności dominującego w Polsce uniwersalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenia, badania porównawcze.

KlasyfikacjaJEL: M530, J240.

INTERNATIONAL COMPARATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON THE EXAMPLE OF EMPLOYEE TRAINING IN POLAND

Abstract: In this paper we present one of the first comparative human resource management studies in Poland in the field of employee training. In particular, the aim of our study is to identify the variables that affect the practice of training in Poland. In our investigation we rely on two well-established concepts: comparative and contin-

gency theories, using regression analysis to verify the results. A secondary aim of our inquiry is to add certain arguments to the debate concerning the universalistic versus the contingency approach to human resource management in Poland.

Keywords: comparative human resource management, training, comparative research, universalistic versus contingency approach to HRM.

Wstęp

Badania problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) są najczęściej ukierunkowane na zwiększanie efektywności i kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Paauwe i Boselie 2005]. W literaturze zachodniej narasta jednak krytyka badaczy organizacji za dość jednostronne przyjęte założenia i uproszczenia w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi [Alvesson 2008]. Jednocześnie od kilkunastu lat dynamicznie rozwija się nurt porównawczego zarządzania zasobami ludzkimi (*comparative human resource management*), w zasadzie nieobecny w polskiej literaturze przedmiotu. Celem autorów artykułu była przede wszystkim charakterystyka badań porównawczych ZZL względem celów i założeń im stawianych, a ponadto identyfikacja zmiennych organizacyjnych i pozaorganizacyjnych wpływających na zmienność praktyk szkoleniowych w Polsce oraz porównanie ich z rezultatami obserwowanymi w innych krajach. Podjęcie problematyki porównawczego ZZL jest konieczne, gdyż w literaturze przedmiotu mamy do czynienia ze schyłkiem uniwersalnych modeli ZZL, w rozważaniach dominuje podejście kontekstowe ukierunkowane na budowanie lokalnych modeli ZZL – europejski model ZZL [Brewster, Mayrhofer i Morley 2004] czy też nordycka jego odmiana [Parry, Stavrou i Lazarova 2013]. Z praktycznego punktu widzenia interesujące jest pytanie, w jakim stopniu rozwiązania przenoszone między krajami przez międzynarodowe korporacje są dostosowywane do warunków lokalnych, a w jakim sprzyjają procesom ujednolicania.

1. Porównawcze ZZL – cele i założenia, metodyka badań

W wielu publikacjach, szczególnie pochodzących z kręgu kulturowego Stanów Zjednoczonych, nadal dominuje uniwersalistyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, utożsamiane z najlepszymi praktykami (*best practices*) i systemami pracy wysokoefektywnej (*high performance work systems* – HPWS).

Oznacza to przyjęcie założenia, że niezależnie od kontekstu zastosowanie odpowiednio zaprojektowanych praktyk rekrutacji, selekcji szkoleń, dzielenia się wiedzą, jasno zdefiniowanych obowiązków pracy, partycypacji pracowniczej i ocen, systemów awansowania i wynagradzania, wszystkie one będą prowadziły do lepszych efektów końcowych [Brewster 2007]. Zarówno rozważania na gruncie innych paradygmatów [Ławrynowicz 2014] – interpretatywizm i nurt krytyczny zarządzania (*critical management studies*), jak i badania porównawcze prowadzą do oczywistych wniosków, że przenoszenie praktyk personalnych do różnych kontekstów kulturowych/organizacyjnych nie gwarantuje tych samych rezultatów, czasem nawet nie daje żadnych pozytywnych rezultatów. W nurcie rozważań funkcjonalistycznych krytyka rozpoczęła się wraz z powstaniem modelu kontekstowego na Uniwersytecie w Warwick [Budhwar i Khatri 2001]. Narastała ona dalej jako wynik propagowanego przez Ch. Brewstera [2007] europejskiego modelu ZZL, w którym uwzględnił on wyraźnie obserwowane różnice kulturowe, krajowe oraz instytucjonalne [Gooderham i Nordhaug 2011].

Podejście uniwersalistyczne najczęściej jest łączone z teorią konwergencji [Brewster i Mayrhofer 2012] i dwoma jej typami: konwergencją ostateczną, gdy jednostki dążą do tego samego punktu ostatecznego i stają się do siebie coraz bardziej podobne, oraz kierunkową, gdy podążają w tym samym kierunku, lecz cele i poziom wyjściowy są inne. W badaniach i porównaniach ZZL częściej mamy do czynienia z obserwowaną konwergencją kierunkową, a dotyczy ona stosowania wysublimowanych narzędzi rekrutacji i selekcji, indywidualizacji relacji z pracownikiem oraz ujednolicania systemów wynagrodzeń [Brewster 2013]. Innym nurtem badawczym jest funkcjonowanie ponadnarodowych organizacji, korporacji, ale też ciał politycznych – szczególnie Unii Europejskiej, które poprzez likwidację barier dążą do unifikacji rozwiązań, lub też badanie, jak za pośrednictwem korporacji dochodzi do dyfuzji praktyk ZZL.

Autorzy zajmujący się problematyką ZZL w kontekście międzynarodowym stosują wiele typologii badań, posługując się pojęciami międzynarodowego, międzykulturowego czy komparatywnego ZZL¹ [Budhwar i Sparrow 2002; Brewster, Mayrhofer i Morley 2004; Brewster i Mayrhofer 2012]. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje trzy główne nurty badawcze:

- zagadnienie pracy ekspatów (pracowników wysyłanych do pracy za granicą),

¹ W literaturze mamy mnogość pojęć: *cross-national*, *multinational*, *international* i konceptualizacja – więcej w pracy Ch. Brewstera i W. Mayrhofera [2012].

- funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach międzynarodowych (MNCs),
- porównawcze ZZL – obejmujące prace nad różnicami w ZZL ze względu na różnice narodowe, kulturowe oraz regionalne [Brewster i Mayrhofer 2012, s. 5].

Trzeci interesujący nas nurt można scharakteryzować jako badanie ukierunkowane na zrozumienie i wyjaśnienie różnic między krajami jako kontekstu tworzącego specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach którego do wyjaśniania różnic wykorzystywane są teorie komparatywne i kontyngencji [Hassi i Storti 2011].

Pierwsza teoria upatruje wyjaśnień w kulturze, najczęściej rozpatrywanej na poziomie krajowym, która przez tworzenie specyficznego kontekstu ma kluczowy wpływ na kształtowanie i działanie praktyk w obszarze ZZL. Definiowanie kultury zaczerpnięte jest z prac G. Hofstede'a [2011], który założył, że różnice kulturowe są zaprogramowaniem umysłu – słowem na bazie dalszych badań są zakorzenione w ramach procesów poznawczych menedżerów, w schematach myślowych oraz wzorcach działania, również poprzez odwołania do określonych wartości. Proces socjalizacji oraz funkcjonujące w społeczeństwie społeczne instytucje i przekazywane wzorce poznawcze sprzyjają odtwarzaniu kultury². Późniejsze konceptualizacje wpływu kultury narodowej na sposoby realizacji funkcji personalnej obejmowały projekt GLOBE [House i in. 2004] oraz pracę C. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa [2006]. Kluczowe pytanie badawcze w nurcie porównań międzynarodowych metod ZZL zawarte jest w dychotomii standaryzacja czy lokalizacja (integracja czy wrażliwość, *integration vs. responsiveness*), transfer praktyk ponad granicami czy dopasowanie do lokalnego kontekstu kulturowego [Reiche, Lee i Quintanilla 2012]. Pewnym uproszczeniem jest obecnie przyjęcie w badaniach korporacji międzynarodowych założenia, że polityka personalna powinna być ponadnarodowa, natomiast praktyki będące wyrazem owej polityki powinny być dostosowane do norm kulturowych różnych krajów [Tayeb 1998]. W naszym badaniu to, że kultura tworzy kontekst krajowy, przyjęto za czynnik mający wpływ na harmonizację bądź jej brak w realizowaniu ZZL [Brewster i Mayrhofer 2012].

² Należy zauważyć, że dla badaczy kultury stanowisko, że kultura wpływa na ZZL, jest nie do przyjęcia. Jeśli przyjmiemy, że całość działania człowieka to kultura, ZZL jest tylko i wyłącznie jej elementem, swego rodzaju wytworem kultury, częściowo zinstytucjonalizowanym, obejmującym symbole, normy, artefakty, założenia [Hatch i Zilber 2012; Krzyworzeka 2012; Schultz i Hinings 2012; Sułkowski 2008].

W teoriach kontyngencji wyrugowana jest kluczowa rola kultury, a wyjaśnień poszukuje się na poziomie struktur organizacji. W literaturze utarło się powoływanie na artykuł C. Schwoerer, D. Maya i B. Rosena [1995] badających zależności między zmiennymi organizacyjnymi, planami strategicznymi, praktykami firmowymi oraz praktykami ZZL. W badaniach praktyki personalne traktuje się jako zmienne niezależne, a wyniki organizacji jako zmienne zależne, które podlegają różnicowaniu w zależności od wielkości, wieku organizacji, branży, strategii czy własności [Pauwe i Boselie 2008]. Szukanie podobieństw przebiega więc wedle czynników kontyngencyjnych i jest niezależne od położenia geograficznego [Hassi i Storti 2011]. Kluczowym obszarem badań jest dopasowanie poziome – wewnętrzna spójność praktyk ZZL oraz pionowa zbieżność systemu ZZL ze strategią organizacyjną i charakterystykami organizacyjnymi [Apospori i in. 2008]. Inni badacze dodają także dopasowanie organizacyjne – spójność z innymi funkcjami (jak marketing, logistyka) oraz spójność między ZZL a środowiskiem organizacji [Nikandrou i in. 2008].

Całościowe ujęcie międzynarodowych porównawczych badań ZZL prezentują P. Budhwar i P. Sparrow [2002], dążąc do przedstawienia pełnej listy czynników kształtujących politykę ZZL (kontyngencja) oraz skutków systemowych (badania komparatywne). Ich model obejmuje trzy grupy czynników:

- czynniki krajowe (kulturę, instytucje, sektor, dynamiczne środowisko biznesowe) wraz z ich składowymi,
- zmienne i zależności kontyngencyjne (wielkość podmiotu, liczbę zatrudnionych, strukturę organizacyjną, charakterystyki działu personalnego),
- wewnętrzne zmienne kontekstowe (strategie, plany, politykę organizacyjną).

Krytyka międzynarodowego porównawczego ZZL obejmuje poziom paradygmatyczny, przez co należy rozumieć brak możliwości klarownego osadzenia badań według podziału paradygmatów G. Burrella i G. Morgana [1979], co jest widoczne choćby w niekonsekwentnym i niespójnym definiowaniu kultury narodowej i organizacyjnej. Nurt jest jakby zawieszony między funkcjonalizmem a nurtem interpretatywistycznym zarówno jeśli chodzi o epistemologię, jak i o metody. Z perspektywy nurtu krytycznego zarządzania krytyka przeprowadzona została przez T. Peltonena i E. Vaarę [2012] na gruncie koncepcji *global labour process theory*, analizy dyskursu postkolonialnego oraz koncepcji feministycznych.

Najczęściej międzynarodowe porównawcze badania ZZL dotyczą różnic pomiędzy europejskim a amerykańskim modelem ZZL, między krajami grupowanymi regionalnie, na poziomie narodowym oraz na poziomie organizacyjnym.

Metodologicznie badania porównawcze ZZL ukierunkowane są na podejście rozumiejące – poszukiwanie na poziomie kontekstów danego kraju, a celem jest wyjaśnianie odmienności w sposobach zarządzania ludźmi w organizacjach. Punkt ciężkości jest położony na dane, bez silnego zaangażowania w weryfikację modeli ugruntowanych w literaturze dotyczącej ZZL. Nie jest celem budowanie praw i teorii powszechnie obowiązujących [Brewster i Mayrhofer 2012]. Słowem, dominuje podejście indukcyjne bazujące na danych zbieranych za pomocą kwestionariuszy, na pogłębionych studiach przypadków i metodach mieszanych. W niniejszym artykule prowadzimy rozważania na poziomie jednego z obszarów ZZL – szkoleń pracowniczych, porównując dane zebrane w Polsce z badaniami gromadzonymi w ramach projektu CRANET [2011].

2. Szkolenia w Polsce na tle praktyk międzynarodowych

Celem badań przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2013 roku była identyfikacja zmiennych wpływających na praktyki szkoleniowe z punktu widzenia porównań międzynarodowych³. Podstawą były przesłanki wynikające z teorii kontyngencji i teorii komparatywnej. Celem pośrednim była weryfikacja zasadności dominującego w Polsce podejścia uniwersalistycznego do zarządzania szkoleniami. Dane pierwotne zebrano na podstawie kwestionariusza badania CRANET [2011]. Próbką badawczą stanowiło 100 największych przedsiębiorstw w Polsce zgodnie z rankingiem Forbes z 2012 roku. Zwrot wyniósł 24%, jednak próbkę badawczą ograniczono do 21 organizacji – kryterium było zatrudnianie na umowę o pracę co najmniej 100 osób oraz prowadzenie działalności na terenie Polski⁴.

Pomiar praktyk szkoleniowych został dokonany za pomocą dwóch zmiennych zależnych⁵:

- udziału procentowego kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie),
- odsetka pracowników szkolonych w okresie roku

³ Część badawcza artykułu to skrócona i zmieniona wersja niepublikowanej pracy magisterskiej Natalii Kleczewskiej [2013], której promotorem był współautor artykułu Maciej Ławrynowicz.

⁴ Prawdopodobieństwo funkcjonowania formalnych funkcji ZL w organizacji zwiększa się po przekroczeniu liczby 100 pracowników [za: Brewster i in. 2006].

⁵ Zaletą wyboru tych zmiennych jest możliwość porównywania uzyskanych wyników z wynikami dotychczasowych badań naukowych, gdyż zmienne te służą bardzo często do estymacji praktyk szkoleniowych [Hansson 2007].

oraz następujących zmiennych niezależnych⁶:

- zmiennych z poziomu organizacyjnego (*company-based variables*), które potwierdzałyby prawdziwość teorii kontyngencji,
- zmiennych pozaorganizacyjnych, które miałyby świadczyć o prawdziwości teorii komparatywnych oraz paradygmatu kontekstowego.

Zmienne zastosowane w modelu zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Zmienne zastosowane w badaniu (modelach regresji) i ich opis

Grupa zmiennych	Nazwa zmiennej w modelu	Opis
Zmienne zależne	udział procentowy kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie)	stosunek kosztów szkoleń do kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie)
	odsetek pracowników szkolonych w ciągu roku	stosunek liczby pracowników uczestniczących w co najmniej jednym szkoleniu w roku do liczby wszystkich zatrudnionych
Zmienne organizacyjne	GPW	czy firma jest notowana na giełdzie papierów wartościowych
	wiek firmy (rynek polski)	liczba lat funkcjonowania firmy na polskim rynku
	rentowność	rentowność firmy w porównaniu z pozostałymi organizacjami z tej samej branży (plasowanie się w 10% najlepszych organizacji / obecność w pierwszej połowie organizacji osiągających najlepsze wyniki / obecność poza pierwszą połową organizacji osiągających najlepsze wyniki)
	zatrudnienie	liczba pracowników zatrudnionych na umowę o pracę (niezależnie od wielkości etatu)
	pracownicy z wyższym wykształceniem	stosunek liczby pracowników z wyższym wykształceniem do liczby wszystkich zatrudnionych
	wielkość działu HR	liczba osób zatrudnionych w dziale personalnym na umowę o pracę
	HR ratio	stosunek liczby pracowników zatrudnionych w dziale personalnym do całkowitego zatrudnienia
	jednostka szkoleniowa	czy firma posiada wyodrębnioną jednostkę szkoleniową
	rynek zbytu	główny rynek zbytu (regionalny / krajowy / europejski / międzynarodowy)

⁶ Wybrane na podstawie analizy następujących prac: Tregaskis i Brewster [1998], Budhwar i Debrah [2001], Papalexandris i Chalikias [2002], Brewster i in. [2006], Hansson [2007], Nikandrou i in. [2008], CRANET [2011].

cd. tabeli 1

Grupa zmiennych	Nazwa zmiennej w modelu	Opis
Zmienne organizacyjne	dyrektor ds. HR w zarządzie	czy dyrektor personalny zasiada w zarządzie lub odpowiadającym mu organie zarządczym
	odpowiedzialność za szkolenia	kto w głównej mierze odpowiada za decyzje dotyczące szkoleń i rozwoju pracowników (dział personalny / menedżer liniowy / dział personalny w porozumieniu z menedżerem liniowym / menedżer liniowy w porozumieniu z działem personalnym)
	ocena potrzeb	czy w firmie regularnie dokonuje się oceny potrzeb szkoleniowych
	ocena efektywności	czy w firmie regularnie dokonuje się oceny efektywności szkoleń
	uzwiązkowanie	stosunek liczby pracowników należących do związków zawodowych do liczby wszystkich zatrudnionych
	siedziba	kraj, w którym mieści się główna siedziba badanej organizacji
Zmienne pozaorganizacyjne	sektor	sektor, do którego należy badana organizacja

Źródło: Na podstawie: [Kleczewska 2013].

Stosując metodę analityczną przyjętą za R. Reid i R. Harrisem [2002] oraz B. Hanssonem [2007], wyznaczono dwa modele regresji (metoda eliminacji wstecznej⁷), przyjmując za zmienne zależne udział procentowy kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie) oraz odsetek pracowników szkolonych w ciągu roku. Do analizy danych wykorzystano metodę regresji moderowanej⁸.

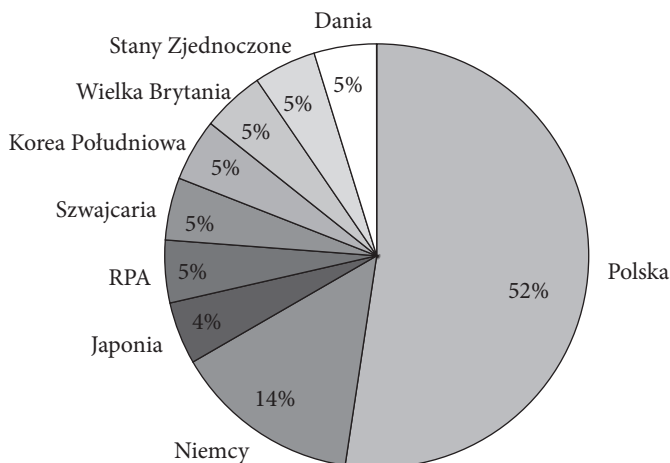
3. Wyniki badań

Pierwszą analizowaną kwestią jest analiza praktyk szkoleniowych w Polsce na tle innych krajów (charakterystykę próby pod względem kraju głównej siedzi-

⁷ Wszystkie zmienne niezależne opisane w tym punkcie zostały wprowadzone do równania. W kolejnym kroku usunięto zmienne o najmniejszej korelacji cząstkowej ze zmienną zależną, jeśli spełniały kryteria eliminacji (opis na podstawie systemu bazowego programu SPSS). W tym badaniu była to zmienna rynek zbytu.

⁸ Istotę regresji moderowanej tłumaczy Steinmetz i in. [2011].

by respondentów zaprezentowano na rysunku 1). Średni udział procentowy kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto dla próby biorącej udział w badaniu wyniósł 2,5%. Wynik ten należy do przedziału 2–5% przedstawionego w raporcie CRANET [2011]. Inni autorzy wskazują na znacznie szerszy przedział, sądząc, że przedsiębiorstwa alokują od zaledwie 0,5% do aż 1/3 kosztów wynagrodzeń brutto na szkolenie pracowników [za: Sarkar-Barney 2004].



Rysunek 1. Charakterystyka próby pod względem kraju głównej siedziby organizacji

Źródło: Na podstawie: [Kleczewska 2013]

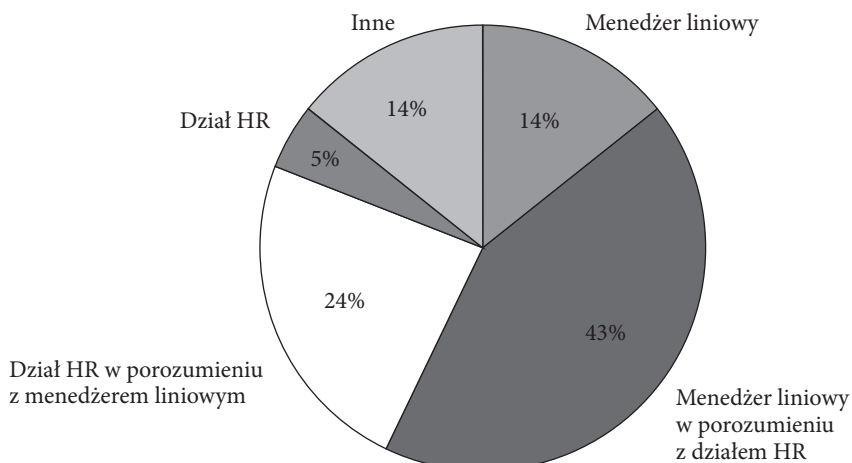
Uzyskane wyniki co do odsetka pracowników szkolonych w trakcie roku są porównywalne z wynikami badań Hanssona [2007] – mianowicie wynosi on około 47%. Jeśli chodzi o formalny system ocen okresowych, to wśród badanych organizacji 81% go stosuje, natomiast w ponad 88% przedsiębiorstw, które go posiadają, dane uzyskane z oceny pracowniczej przekładają się na dalsze decyzje w zakresie szkoleń i rozwoju. Wyniki te są zbieżne z uzyskanymi przez P. Boselie, E. Farnadale i J. Paauwe'a [2012], które wyniosły: dla Szwecji 79%, dla Holandii 88%, dla Danii 87%, dla Szwajcarii 96%, dla Wielkiej Brytanii 98%.

Średnia wykorzystania różnych metod rozwoju kariery⁹ wśród badanych organizacji wyniosła 1,57 i była wyższa od średniej z raportu CRANET [2011],

⁹ Badane organizacje wskazywały stopień wykorzystania różnych metod rozwoju kariery, m.in. formalne planowanie kariery, coaching, programy dla osób o wysokim potencjale, e-learning, czy Development Centre. Stopień ten określano w skali 0–4, gdzie 0 oznaczało, że metody nie są wykorzystywane, a 4 – że są wykorzystywane w bardzo szerokim zakresie.

w którym wynosiła 1,27. Do najczęściej wskazywanych metod należały: specjalne zadania/projekty stymulujące naukę / nauka w miejscu pracy (*on-the-job*), udział w projektach zespołowych i programy dla osób o wysokim potencjale. Z kolei wśród respondentów najmniej popularnymi metodami rozwoju kariery były Development Centre oraz oddelegowanie do innej organizacji. Wyniki te są analogiczne do wyników raportu CRANET [2011].

Zgodnie z poglądem I. Nikandrou i in. [2008], jeśli szkolenia i rozwój pracowników mają być traktowane jako strategiczna inwestycja, menedżerowie liniowi powinni być angażowani w proces decyzyjny ich dotyczący oraz odpowiedzialni za ten obszar. To przekonanie potwierdzają wyniki uzyskane w badanej próbie (rysunek 2).



Rysunek 2. Charakterystyka próby pod względem odpowiedzialnych za decyzje z zakresu szkoleń i rozwoju

Źródło: Na podstawie wyników badań

W ponad 1/2 przypadków odpowiedzialność za decyzje odnoszące się do szkoleń i rozwoju spoczywa w głównej mierze lub w całości na menedżerach liniowych¹⁰. Z kolei w 2/3 badanych organizacji odpowiedzialność jest dzielona między menedżerami liniowymi a działem HR. Zaangażowanie menedżerów liniowych w ten obszar zarządzania zasobami ludzkimi potwierdza przejście od zarządzania kadrą do zarządzania zasobami ludzkimi¹¹

¹⁰ Proces przekazywania odpowiedzialności przez dział personalny jest określany jako *devolvement*.

¹¹ Dokładnego opisu procesu tego przejścia dostarcza O. Lundy [1994].

[Budhwar i Debrah 2001], a także założenie, że „ludzie mogą być zarządzani efektywnie kosztowo tylko wtedy, gdy ich bezpośredni przełożeni będą za to odpowiedzialni” [Mayrhofer, Sparrow i Brewster 2012].

Opierając się na metodzie analitycznej przyjętej przez Hanssona [2007] oraz Reid i Harrisa [2002], wyznaczono dwa modele regresji, wykorzystując metodę eliminacji wstecznej¹² w celu wyjaśnienia zmienności udziału kosztów szkoleń w kosztach pracowniczych. Tabela 2 prezentuje model regresji tłumaczący zmienność zmiennej zależnej, którą jest udział procentowy kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie)¹³.

Tabela 2. Statystyki regresji modelu udziału kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie)

Zmienne modelu	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane
	<i>B</i>	błąd standardowy	<i>beta</i>
(Stała)	-0,994	0,000	
Siedziba	-0,388	0,000	-0,434
GPW	-0,326	0,000	-0,109
Wiek firmy (rynek polski)	-0,046	0,000	-0,511
Sektor	0,664	0,000	1,229
Rentowność	1,024	0,000	0,544
Zatrudnienie	-4,747E-005	0,000	-0,122
Pracownicy z wyższym wykształceniem	-2,129	0,000	-0,410
Wielkość działu HR	-0,004	0,000	-0,081
HR ratio	-16,501	0,000	-0,639
Jednostka szkoleniowa	-2,075	0,000	-0,604
Dyrektor ds. HR w zarządzie	2,031	0,000	0,678
Odpowiedzialność za szkolenia	-0,775	0,000	-0,635
Ocena potrzeb	3,982	0,000	1,242
Ocena efektywności	-0,112	0,000	-0,035
Uzwiązkowienie	0,537	0,000	0,061

Źródło: [Kleczewska 2013].

¹² Wszystkie zmienne niezależne opisane w tabeli 2 zostały wprowadzone do równania. W kolejnym kroku usunięto zmienne o najmniejszej korelacji cząstkowej ze zmienną zależną, jeśli spełniały kryteria eliminacji (opis na podstawie systemu bazowego programu SPSS). W przypadku tego badania dla obydwu modeli była to zmienna rynek zbytu.

¹³ Model ten, ze względu na małą liczbę obserwacji (21) oraz dużą liczbę zmiennych niezależnych, nie bada ich istotności oraz nie zawiera statystyk *t*.

Uzyskane współczynniki informują, w jaki sposób zmieni się udział procentowy kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto (rocznie). Na przykład, jeśli liczba lat, przez które organizacja działa na polskim rynku, wydłuży się o rok, udział procentowy kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto spadnie *ceteris paribus* przeciętnie o 0,046 p.p. Interpretacja współczynników regresji przy zmiennych, którym sztucznie nadano rangi, wymaga większej skrupulatności. Interpretacja dla zmiennej „dyrektor ds. HR w zarządzie” będzie następująca: zasiadanie dyrektora ds. HR w zarządzie lub odpowiadającym mu organie zarządczym, przy założeniu stałości pozostałych zmiennych w modelu, zwiększy udział procentowy kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto średnio o 2,031 p.p. Zasiadanie dyrektora działu personalnego w zarządzie, według B. Beckera i B. Gerharta [za: Nikandrou i in. 2008], wskazuje na jego zaangażowanie w kreowanie i podejmowanie decyzji odnośnie do firmowej strategii.

Tabela 3. Statystyki regresji modelu odsetka pracowników szkolonych w trakcie roku

Zmienne modelu	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane
	<i>B</i>	Błąd standardowy	<i>beta</i>
(Stała)	-29,703	0,000	
Siedziba	-15,442	0,000	-0,819
GPW	2,258	0,000	0,036
Wiek firmy (rynek polski)	0,517	0,000	0,273
Sektor	18,385	0,000	1,613
Rentowność	8,221	0,000	0,207
Zatrudnienie	-0,007	0,000	-0,860
Pracownicy z wyższym wykształceniem	-55,161	0,000	-0,504
Wielkość działu HR	0,188	0,000	0,185
HR ratio	-369,264	0,000	-0,678
Jednostka szkoleniowa	-77,865	0,000	-1,076
Dyrektor ds. HR w zarządzie	19,982	0,000	0,316
Odpowiedzialność za szkolenia	-30,384	0,000	-1,181
Ocena potrzeb	74,725	0,000	1,105
Ocena efektywności	74,536	0,000	1,102
Uzwiązkowienie	25,739	0,000	0,139

Źródło: Na podstawie: [Kleczewska 2013].

Z kolei pozbycie się jednostki szkoleniowej w ramach działu personalnego (zmienna „jednostka szkoleniowa”) będzie skutkować spadkiem udziału procentowego kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto średnio o 2,075 p.p. przy założeniu stałości pozostałych zmiennych.

Uzyskane współczynniki standaryzowane *beta* ukazują, że zmienne opisujące regularne dokonywanie oceny potrzeb szkoleniowych – „ocena potrzeb” oraz „sektor” – mają największy wpływ na model. Z tabeli 2 można wysnuć ogólny wniosek, że na zmienną „udział procentowy kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto (rocznie)” wpływają zarówno zmienne pozaorganizacyjne, jak i organizacyjne. Może to świadczyć o tym, że prawdziwe są teorie komparatywne, a nie teorie kontyngencji. Wniosek ten to tylko symptom, który należy zweryfikować na większej próbie badawczej.

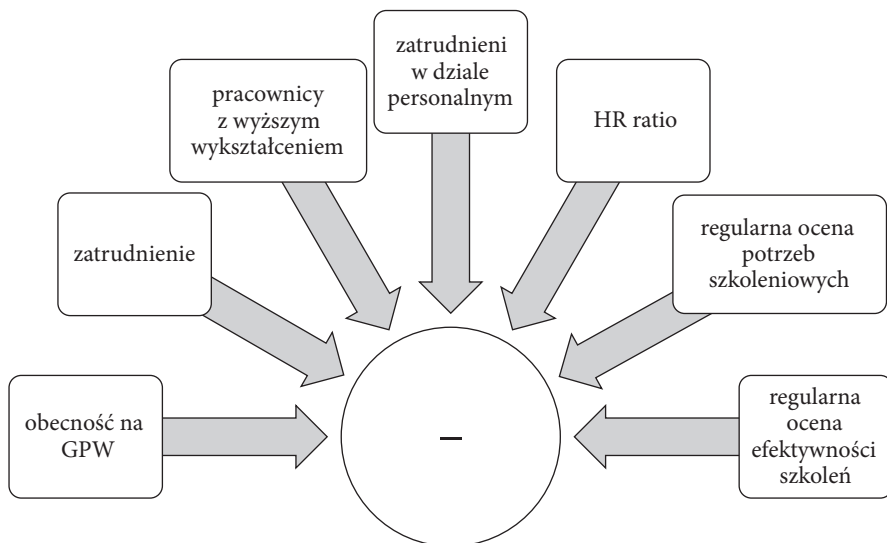
Drugi model regresji budowano, by zidentyfikować czynniki wpływające na zmienność odsetka pracowników szkolonych w trakcie roku. W tabeli 3 zaprezentowano wyniki analizy regresji.

W drugim modelu większa liczba zmiennych niezależnych niż w poprzednim modelu ma duży wpływ na odsetek pracowników szkolonych w ciągu roku. Poza zmiennymi „sektor” i „ocena potrzeb”, ważną rolę odgrywają zmienne „odrębna jednostka szkoleniowa”, „regularne dokonywanie oceny efektywności szkoleń” oraz „na kim spoczywa odpowiedzialność za decyzje z zakresu szkoleń i rozwoju”. Tak jak w pierwszym modelu, na zmienną zależną wpływają zarówno zmienne pozaorganizacyjne, jak i organizacyjne. Może to sugerować, że prawdziwe nie są teorie kontyngencji, a teorie komparatywne.

4. Analiza wyników

Z szacowanych modeli regresji wynika, że dodatnio na udział procentowy kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń brutto (rocznie) wpływają trzy czynniki: wyodrębniona w strukturze organizacyjnej jednostka szkoleniowa, dyrektor personalny zasiadający w zarządzie oraz stopień uzwiązkowania w przedsiębiorstwie. Siedem czynników zidentyfikowanych jako ujemnie wpływające na udział procentowych kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto w okresie rocznym prezentujemy na rysunku 3.

Najsilniejszy wpływ na procentowy udział kosztów szkoleń w sumie kosztów wynagrodzeń brutto (rocznie) mają następujące zmienne: „ocena potrzeb”



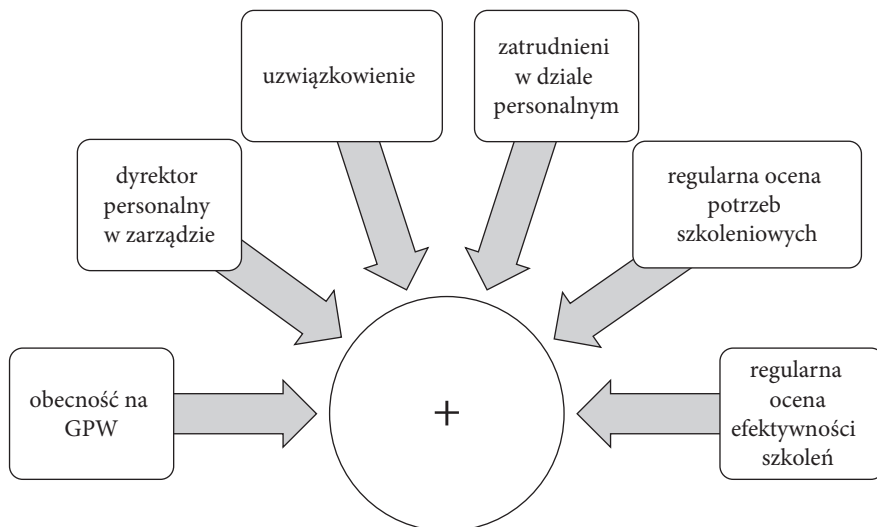
Rysunek 3. Czynniki ujemnie wpływające na udział kosztów szkoleń w kosztach wynagrodzeń

Źródło: [Kleczewska 2013]

oraz „sektor”. Taki przypadek uniemożliwia jednoznaczne stwierdzenie, które zmienne (zewnętrzne czy wewnętrzne) w większym stopniu wpływają na tę zmienną zależną.

Na wzrost odsetka pracowników szkolonych w trakcie roku ma wpływ sześć zmiennych (rysunek 4), z kolei spadek tej zmiennej zależnej zależy od liczby osób zatrudnionych na umowę o pracę, HR ratio (stosunek liczby pracowników w dziale personalnym do ogółu zatrudnionych), odsetka osób z wyższym wykształceniem oraz istnienia organizacyjnie wyodrębnionej jednostki szkoleniowej.

Biorąc pod uwagę siłę wpływu na odsetek szkolonych w ciągu roku pracowników, największą wykazuje aż pięć zmiennych, które opisują: istnienie odrębnej jednostki szkoleniowej, cykliczność przeprowadzania ocen potrzeb szkoleniowych oraz cykliczność oceny efektywności szkoleń, odpowiedzialność za decyzje dotyczące szkoleń i rozwoju oraz sektor. Porównywalny (tak silny i dodatni) wpływ zmiennej niezależnej „regularne przeprowadzanie oceny potrzeb szkoleniowych” udowadnia w badaniach Hansson [2007].



Rysunek 4. Zmienne dodatnio wpływające na odsetek pracowników szkolonych w trakcie roku

Źródło: [Kleczewska 2013]

Odmienność, którą wykazują przyjęte zmienne zależne i zmienne je determinujące, potwierdza bardzo słaba i ujemna korelacja Pearsona (poziom $-0,009$). Podobne wyniki uzyskali w swoich badaniach także Hansson [2007] oraz Orrje [za: Hansson 2007]. Zdaniem pierwszego, może to oznaczać, że pozostałe zmienne niezależne przyjęte w modelach mogą być odmienne. Do zidentyfikowania przyczyn tej odmienności oraz określenia ostatecznego zbioru zmiennych niezależnych determinujących przyjęte w badaniu zmienne zależne, niezbędna jest pogłębiona dalsza analiza. Na podstawie uzyskanych wyników można wysnuć wniosek, że przyjęte w modelu zmienne zależne nie są najlepszym wyznacznikiem praktyk szkoleniowych i wskazane byłoby uzupełnić je o inne.

W obu otrzymanych modelach na zmienne zależne dodatnio wpływa fakt zasiadania osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne (dyrektora ds. HR) w zarządzie lub odpowiadającym mu organie zarządczym. Jest to zbieżne z poglądami W. Mayrhofera, P. Sparrowa i Ch. Brewstera [2012], zgodnie z którymi w organizacjach, w których „funkcja personalna jest reprezentowana na forum decyzyjnym i staje się zaangażowana w podejmowanie strategicznych decyzji, zwiększy się świadomość, jakich problemów i szans może dostarczać efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi”.

Dla zmiennych „uzwiązkowienie” oraz „pracownicy z wyższym wykształceniem”, w zakresie kierunku wpływu uzyskano wyniki odmienne od Hanssona [2007]. Według niego zmienne te odpowiednio ujemnie oraz dodatnio wpływają na przyjęte w badaniu zmienne zależne. Nie jest to jednoznaczne z popełnieniem w jednym lub drugim badaniu błędu, gdyż w innych pracach naukowych wyniki są porównywalne z wynikami autorów tego artykułu (np. P. Booth i in. [za: Hansson 2007]).

Należy pamiętać o ograniczeniach przeprowadzonego badania. Pierwszym ważnym czynnikiem, który ogranicza wnioskowanie na podstawie uzyskanych wyników, jest mała próba i zaledwie jednostkowe przypadki organizacji posiadających główną siedzibę w innym kraju. Następne ograniczenie wynika z braku doprecyzowania stosowanych pojęć w kwestionariuszu ankiety. Ze względu na brak definicji „szkolenia” w ankiecie CRANET, w badaniach ujęte jest błąd związany z możliwym różnym postrzeganiem tego pojęcia [Hansson 2007]. Istnienie różnic w interpretacji pojęć dotyczy także pytania o liczbę osób zatrudnionych na umowę o pracę w dziale personalnym, jak wskazują Brewster i in. [2006]. Kolejnym problemem jest kwestia kosztów szkoleń i związanej z tym niejednoznacznej statystyki. Część przedsiębiorstw w kosztach szkoleń uwzględnia m.in. koszty wynajmu sal na cele szkoleniowe, koszty dojazdu i noclegów, a część jedynie należności przekazywane firmom szkoleniowym. Znaczące rozbieżności pojawiają się również w przypadku szkoleń wewnętrznych, takich jak BHP. Niektóre organizacje zaliczają je do szkoleń, co może znacząco zwiększać liczbę pracowników szkolonych w trakcie roku, mimo że jest to jedynie szkolenie (wymagane przepisami prawa), które uzyskali.

Zakończenie

Wyniki uzyskane w przeprowadzonym badaniu zaprzeczają uniwersalistycznemu podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze szkoleń pracowników [Paauwe i Boselie 2007]. W wyniku zastosowanej w analizie metody eliminacji wstecznej usunięto z modelu zaledwie jedną zmienną. O tym, że kontekst działania organizacji jest istotny, świadczą wielość zmiennych niezależnych oraz przedziały wyników otrzymanych dla zmiennych zależnych. Ze względu na zakres organizacji objętych badaniem oraz opinię Brewstera i Mayrhofera [2012], że „szkolenia i rozwój to jeden z aspektów ZZL, który nie wykazuje wspólnych trendów w Europie”, nie jesteśmy w stanie potwierdzić istnienia jednego kontekstowego modelu europejskiego [Brewster 2007]. Możemy jednak zaobserwować, że na ograniczonej próbie badawczej zauważalnie

lepszego wyjaśnienia kształtowania praktyk szkoleniowych dostarczają teorie komparatywne, gdzie kluczowym czynnikiem jest kultura, w mniejszym zaś teoria kontyngencji kładące nacisk na sektor, strukturę i strategię. Pomimo działań Unii Europejskiej wydaje się, że w szkoleniach ważniejszy jest kontekst lokalny niż działające na poziomie transnarodowym organizacje.

Pogłębionej analizy wymaga zidentyfikowana pozytywna zależność między poziomem uzwiązkowania a liczbą szkolonych, szczególnie w kontekście promowanego w literaturze dotyczącej ZZL dzielenia się wiedzą w organizacjach, koncepcji pracownika wiedzy czy też uczenia się przez całe życie. Potwierdzają to wyniki innych badań wskazujące, że wraz ze wzrostem liczby pracowników należących do związków zawodowych maleją dysproporcje w dostępie do szkoleń [Beck, Kabst i Walgenbach 2009]. Rozpatrując wyniki szerzej, w kontekście legitymizacji działalności szkoleniowej, ale i działu HR, można wskazać, że zasiadanie przedstawicieli działu personalnego w zarządzie oraz wykorzystywane procedury badania potrzeb szkoleniowych, a także efektywności szkoleń mają dodatni wpływ na liczbę pracowników objętych szkoleniami. Co ciekawe, przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, których obowiązki sprawozdawcze są bardziej szczegółowe i standaryzowane, charakteryzują się wyższym odsetkiem szkolonych pracowników. Jest to dobra wskazówka do prowadzenia kolejnych badań obejmujących wyjaśnienie, czy jest to wynik oczekiwanych zwrotów z inwestycji w ludzi, czy też wymóg legitymizowania działalności wobec akcjonariuszy i innych interesariuszy.

Analizując koszty szkoleń, można wskazać, że krystalizuje się obraz swego rodzaju koalicji na rzecz szkoleń pracowniczych: dyrektor personalny będący członkiem zarządu, wyodrębniona jednostka szkoleniowa oraz związki zawodowe. Ujemnie na zakres szkoleń wpływają natomiast wszelkie czynniki związane z pomiarem i wskaźnikami. Wy tłumaczenia można szukać w optymalizacji wydatków oraz uzasadnieniu ich podjęcia obserwowanych w odpowiednio zaprojektowanych miarach. Niezbędne są dalsze badania wyjaśniające choćby przesłanki, które stoją za wspomnianą koalicją. Na przykład, czy dyrektor i dział HR, zarządzając większym budżetem, walczą o władzę w organizacji i jest to sposób legitymizowania działań, czy jest to raczej wynik szacowanego zwrotu z inwestycji na poziomie strategii ZZL.

Przyjmując perspektywę pracownika, ale też perspektywę społeczeństwa (dążenie do rozwoju), można wskazać, że związki zawodowe mają jednoznacznie pozytywny wpływ na badany obszar szkoleń, gdyż – jak dowiedziono – im wyższy poziom uzwiązkowania, tym większe nakłady na inwestycje w ludzi oraz większa liczba osób przeszkolonych w organizacji. Przyjmując odmienną perspektywę – menedżerską, ale też inwestora, można w opozycji stwierdzić, że

związki zawodowe jak zwykle zwiększają koszty działania organizacji. Kolejne badania powinny dążyć do połączenia, o ile to możliwe, punktów widzenia różnych podmiotów w jednym badaniu.

Ostatni wniosek dotyczy edukacji w obszarze ZZL. Promowanie i nauczanie zgodnie z najlepszą praktyką (*best practice*) powinno być zastąpione raczej uczeniem rozpoznawania kontekstów i poszukiwania własnych rozwiązań. Wskazane jest wyjaśnianie i poszukiwanie zmiennych kontekstualnych budujących wyjątkową sytuację w danym kraju, w określonym kręgu kulturowym, nawet w przypadku wielkich korporacji dążących do dyfuzji praktyk w skali globalnej.

Bibliografia

- Alvesson, M., 2008, *Critical Perspectives on Strategic HRM*, w: Storey, J., Ulrich, D., Wright, P. (eds.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, s. 52–67.
- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., Papalexandris, N., 2008, *HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 7, s. 1187–1207.
- Beck, N., Kabst, R., Walgenbach, P., 2009, *The Cultural Dependence of Vocational Training*, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, s. 1374–1395.
- Boselie, P., Farnadale, E., Paauwe, J., 2012, *Performance Management*, w: Brewster, Ch., Mayrhofer, W. (eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 369–392.
- Brewster, Ch., 2007, *Comparative HRM: European Views and Perspectives*, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 5, s. 769–787.
- Brewster, Ch., 2013, *Comparative Capitalisms and Comparative Human Resource Management*, prezentacja na London South Bank University, 22 października, <http://bus.lsbu.ac.uk/resources/CIBS/presentations/ChrisBrewsterLectureCIBS2013/index.htm> [dostęp: 9.05.2014].
- Brewster, Ch., Mayrhofer, W., (eds.), 2012, *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Brewster, Ch., Mayrhofer, W., Morley, M. (eds.), 2004, *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*, Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Brewster, Ch., Wood, G., Brookes, M., Ommeren, J. van, 2006, *What Determines the Size of the HR Function? A Cross-national Analysis*, *Human Resource Management*, vol. 45, no. 1, s. 3–21.
- Budhwar, P.S., Debrah, Y., 2001, *Rethinking Comparative and Cross-national Human Resource Management Research*, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, iss. 3, s. 497–515.

- Budhwar, P.S., Khatri, N., 2001, *HRM in Context. Applicability of HRM Models in India*, International Journal of Cross Cultural Management, vol. 1, no. 3, s. 333–356.
- Budhwar, P.S., Sparrow, P.R., 2002, *An Integrative Framework for Understanding Cross-national Human Resource Management Practices*, Human Resource Management Review, vol. 12, no. 3, s. 377–403.
- Burrell, G., Morgan, G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London.
- CRANET, The Cranfield Network on International Human Resource Management, 2011, Cranet, <http://www.cranet.org/home/Pages/default.aspx> [dostęp: 31.03.2014].
- Gooderham, P., Nordhaug, O., 2011, *One European Model of HRM? Cranet Empirical Contributions*, Human Resource Management Review, vol. 21, no. 1, s. 27–36.
- Hansson, B., 2007, *Company-based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance*, Personnel Review, vol. 36, iss. 2, s. 311–331.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, A., 2006, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, wyd. 4, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hassi, A., Storti, G., 2011, *Organizational Training Across Cultures: Variations in Practices and Attitudes*, Journal of European Industrial Training, vol. 35, no. 1, s. 45–70.
- Hatch, M.J., Zilber, T., 2012, *Conversation at the Border between Organizational Culture Theory and Institutional Theory*, Journal of Management Inquiry, vol. 21, no. 1, s. 94–97.
- Hofstede, G., 2011, *Kultura i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V., 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Kleczewska, N., 2013, *Determinanty praktyk szkoleniowych i rozwojowych w kontekście badań międzynarodowych*, praca magisterska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Krzyworzeka, P., 2012, *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, Management and Business Administration, Central Europe, vol. 114, no. 1.
- Lundy, O., 1994, *From Personnel Management to Strategic Human Resource Management*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 5, no. 3, s. 687–720.
- Ławrynowicz, M., 2014, *Poszukiwanie efektów zarządzania zasobami ludzkimi – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3.
- Mayrhofer, W., Sparrow, P., Brewster, Ch., 2012, *European Human Resource Management: A Contextualised Stakeholder Perspective*, w: Brewster, Ch., Mayrhofer, W., *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 528–549.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E.T., Papalexandris, N., 2008, *Training and Firm Performance in Europe: The Impact of National and Organizational*

- nal Characteristics*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 19, no. 11, s. 2057–2078.
- Paauwe, J., Boselie, P., 2005, *HRM and Performance: What Next?*, Human Resource Management Journal, vol. 15, no. 4, s. 68–83.
- Paauwe, J., Boselie, P., 2008, *HRM and Societal Embeddedness*, w: Boxall, P., Purcell, J., Wright, P.M. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Papalexandris, N., Chalikias, J., 2002, *Changes in Training, Performance Management and Communication Issues among Greek Firms in the 1990s: Intercountry and Intracountry Comparisons*, Journal of European Industrial Training, vol. 26, iss. 7, s. 342–352.
- Parry, E., Stavrou, E., Lazarova, M., 2013, *Global Trends in Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Peltonen, T., Vaara, E., 2012, *Critical Approaches to Comparative HRM*, w: Brewster, C., Mayrhofer, W. (eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 69–89.
- Reiche, B.S., Lee, Y., Quintanilla, J., 2012, *Cultural Perspectives on Comparative HRM*, w: Brewster, Ch., Mayrhofer, W. (eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 51–68.
- Reid, R.S., Harris, R.I., 2002, *The Determinants of Training in SMEs in Northern Ireland*, Education + Training, vol. 44, no. 8/9, s. 443–450.
- Sarkar-Barney, S., 2004, *The Role of National Culture in Enhancing Training Effectiveness: A Framework*, Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, vol. 4, s. 183–213.
- Schultz, M., Hinings, B., 2012, *A Comment at the Border between Institutional and Organizational Culture Theories*, Journal of Management Inquiry, vol. 21, no. 1, s. 107–108.
- Schwoerer, C.E., May, D.R., Rosen, B., 1995, *Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connections*, Journal of Business Ethics, vol. 14, no. 7, s. 531–549.
- Steinmetz, H., Schwens, Ch., Wehner, M., Kabst, R., 2011, *Conceptual and Methodological Issues in Comparative HRM Research: The Cranet Project as an Example*, Human Resource Management Review, vol. 21, s. 16–26.
- Sułkowski, L., 2008, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 9–25.
- Tayeb, M., 1998, *Transfer of HRM Practices across Cultures: An American Company in Scotland*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 9, no. 2, s. 332–358.
- Tregaskis, O., Brewster, Ch., 1998, *Training and Development in the UK Context: An Emerging Polarisation?*, Journal of European Industrial Training, vol. 22, no. 4/5, s. 180–189.