

MARIOLA ŁAGUNA*
EWELINA PURC**
WIKTOR RAZMUS***
MAŁGORZATA BŁASZCZYK****
KATARZYNA GAWROŃSKA*****

PODEJMOWANIE SZKOLEŃ A KULTURA I KLIMAT ORGANIZACYJNY¹

Wprowadzenie

Wiedza, umiejętności oraz szeroko rozumiane kompetencje stanowią niezbędny warunek funkcjonowania w świecie oraz radzenia sobie z wymaganiami pracy. Jednocześnie w dobie dynamicznego rozwoju następuje szybkie starzenie się kwalifikacji pracowników, a szkolenia są traktowane jako działania zapewniające odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności. Ustawiczne szkolenie pracowników stanowi jedno z ważniejszych zadań organizacji [15], ponieważ szkolenia, w połączeniu ze skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwiększają wydajność pracowników i mogą prowadzić do uzyskiwania wymiernych korzyści finansowych przez organizację [8, s. 21–33]. W artykule zostanie podjęta analiza empiryczna znaczenia kultury i klimatu organizacyjnego dla podejmowania szkoleń przez pracowników.

* **Dr hab. Mariola Łaguna, prof. KUL** – Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

** **Mgr Ewelina Purc** – doktorantka, Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

*** **Dr Wiktor Razmus** – Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

**** **Mgr Małgorzata Błaszczuk** – absolwentka Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Wydział Psychologii w Warszawie.

***** **Mgr Katarzyna Gawrońska** – absolwentka Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Wydział Psychologii w Warszawie.

¹ Badania finansowane z grantu NCN nr NN106 423440.

1. Znaczenie i uwarunkowania szkoleń w organizacji

Szkolenia są definiowane jako „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie oraz poszerzenie określonych elementów zasobów ludzkich, a także wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji” [21, s. 277]. Są one jednym z podstawowych instrumentów rozwoju zasobów ludzkich, a w powiązaniu z innymi procesami pozwalają na zintegrowany rozwój organizacji [21]. Z punktu widzenia organizacji szkolenia nie tylko pomagają w poszerzaniu kompetencji, lecz także integrują pracowników z firmą, poprawiają komunikację, kształtują pozytywne postawy, a także podnoszą motywację do pracy i wydajność pracowników [22, 24]. Dzięki temu zapewniają one wzrost potencjału organizacji, zwiększają konkurencyjność i budują jej markę. Jednocześnie badania [1, s. 136–152] wskazują, że korzyści, jakie szkolenia mogą przynieść dla organizacji, zależą od stopnia, w jakim jej pracownicy są gotowi, by się uczyć.

Z punktu widzenia organizacji celem szkolenia pracowników jest rozwój ich potencjału, którego potrzebuje ona dla uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz przetrwania na rynku [11]. Natomiast z punktu widzenia pracownika szkolenia pozwalają poszerzyć i udoskonalić wiedzę, która może być przydatna również w dalszym rozwoju zawodowym i osobistym, podnosząc konkurencyjność osoby na rynku pracy. Biorąc pod uwagę obydwie perspektywy, udział w szkoleniach wydaje się pożądaną inwestycją, podejmowaną jednak przez stosunkowo mały odsetek osób w naszym kraju [6]. Przyjmując perspektywę mikro i skupiając się na szkoleniach z punktu widzenia pracownika, przez podejmowanie szkoleń są rozumiane działania pracownika, które prowadzą do uczestnictwa w szkoleniu, do zainicjowania procesu uczenia się oraz jego podtrzymania aż do ukończenia szkolenia.

Niewiele jest badań naukowych, zwłaszcza prowadzonych w Polsce, które wskazywałyby, jakie czynniki organizacyjne mają znaczenie dla podejmowania szkoleń. Przegląd badań z tego obszaru wskazuje na rolę komunikacji i możliwości wymiany informacji wśród pracowników oraz stylu zarządzania wspierającego rozwój [19, s. 291–302]. Znaczenie ma także forma zatrudnienia oraz ograniczenia wynikające z braku zasobów w organizacji. Pracownicy, którzy nie posiadają wystarczających zasobów, aby skutecznie realizować powierzone zadania (np. krótkie terminy, niewystarczające wsparcie budżetowe i nieodpowiednie narzędzia lub ich brak), doświadczają frustracji i poświęcają większość czasu, uwagi i energii na próby pozytywnego rozliczenia się z codziennego przydziału pracy. Im bardziej pracownicy dostrzegają ograniczenia występujące w organizacji, tym mniej pozytywne jest ich nastawienie do uczenia się [19, s. 291–302]. Metaanaliza wyników dotychczasowych badań wskazuje także, że wsparcie ze strony przełożonego i współpracowników może sprzyjać motywacji do podejmowania szkoleń

[5, s. 678–707]. Wyniki tej analizy ukazują, że znaczenie może mieć również klimat panujący w organizacji, jednak zależności te wymagają dalszych badań.

O ile w badaniach dotyczących podejmowania szkoleń, także polskich M. Łaguny, była analizowana rola zmiennych osobowościowych [17, s. 216–217; 18, s. 277–285], o tyle wciąż bardzo mało wiadomo na temat znaczenia czynników organizacyjnych. Dlatego badanie prezentowane w niniejszym artykule ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: czy kultura organizacyjna oraz panujący w organizacji klimat mają znaczenie dla podejmowania szkoleń przez pracowników? Podejmowanie szkoleń przez pracowników będzie ujmowane jako działanie celowe, czyli proces złożony z kilku etapów.

2. Podejmowanie szkoleń jako działanie celowe

Analizując szkolenia z perspektywy pracownika, podejmowanie działań szkoleniowych można potraktować jako jedno z zachowań, które jest ukierunkowane na osiągnięcie celu. Pozwala to analizować proces podejmowania szkoleń w szerszej perspektywie teoretycznej, uwzględniając także fazy, które poprzedzają działanie.

Proces realizacji celu składa się z kilku etapów [10, s. 101–120; 17]. W pierwszej fazie, tzw. przeddecyzyjnej, osoba wybiera spośród swoich pragnień to, na którym się skupi, do którego zaspokojenia będzie dążyć. Pojawia się intencja, która w przypadku podejmowania szkoleń może na przykład przyjąć postać stwierdzenia: „Mam zamiar podjąć szkolenie” [12, s. 43–56]. Sformułowanie intencji sprzyja podjęciu działania [17, s. 58–71], pozwala na przejście do tzw. fazy przeddziałaniowej, w której osoba może stworzyć jasny plan działania, precyzujący kiedy, gdzie i w jaki sposób zrealizuje daną intencję. Kolejny etap to tzw. faza wykonaniowa, w której następuje działanie – realizacja planu i obserwacja skutków jego wykonania. Przeprowadzone dotychczas badania empiryczne potwierdziły skuteczność sformułowania intencji oraz planu działania dla realizacji celów [7, s. 493–503; 17]. Dlatego można spodziewać się, że każda z poprzednich faz tego procesu będzie miała znaczenie dla faz po niej następujących. W związku z tym także w tym badaniu postawiona została hipoteza:

Hipoteza 1. Kolejne etapy procesu podejmowania szkoleń są ze sobą powiązane: intencja pozwala przewidywać planowanie (*H1a*), z kolei intencja (*H1b*) i planowanie (*H1c*) pozwalają przewidywać podjęte działanie.

3. Kultura i klimat organizacyjny

Niektórzy badacze uważają, że kultura i klimat organizacyjny to terminy równoznaczne, opisujące system wartości i norm danego przedsiębiorstwa, określający

sposób zachowania pracowników, inni są zdania, że klimat organizacyjny jest jednym z symptomów kultury organizacyjnej [przegląd literatury w: 16, s. 15–40]. W. Grzywacz [9] zwraca uwagę na różnicę między kulturą a klimatem organizacyjnym i zauważa, że kultura organizacyjna jest głębokim, podświadomym i abstrakcyjnym zjawiskiem, mającym wpływ na zachowania i relacje pracowników, natomiast klimat organizacyjny jest bardziej uświadomiony, konkretny, jest widoczny w zwyczajach panujących w organizacji, w zachowaniach oraz odczuciach jej pracowników.

Mimo różnych podejść do definiowania obu zjawisk można przyjąć, że klimat organizacyjny nie jest synonimem kultury organizacyjnej. Zgodnie z tym, jak definiuje go D.A. Kolb [16, s. 15–40], klimat to zbiór subiektywnie postrzeganych przez członków cech organizacji, które są względnie trwałymi efektami jej funkcjonowania i kształtują zachowania pracowników. D.A. Kolb wyróżnia trzy główne rodzaje klimatu organizacyjnego: wspierający, autokratyczny oraz pośredni [16, s. 15–40]. W organizacji o klimacie wspierającym pracownikom są stawiane wysokie, ale zrozumiałe, jasno określone i stymulujące rozwój zawodowy wymagania, za których realizację są osobiście odpowiedzialni. W razie potrzeby mogą liczyć na wsparcie ze strony współpracowników, jak i kompetentnego, przyjaźnie nastawionego przełożonego. Odwrotnie jest w organizacjach o klimacie autokratycznym. Wymagania są niewielkie i niejasno sprecyzowane, między pracownikami brakuje wzajemnej współpracy i zaufania, brak jest także odpowiedzialności za efekty pracy. Za błędy pracownicy są karani i krytykowani, nie są też nagradzani za realizację wyznaczonych celów. Typ pośredni to równowaga między tymi dwoma biegunami.

Klimat organizacji w pewnym stopniu wywiera wpływ na efektywność jej funkcjonowania. Wyniki badań potwierdzają, że istnienie odpowiedniego klimatu pracy może powodować obniżenie poziomu stresu zawodowego, co z kolei może przełożyć się na chęć rozwoju osobistego [16, s. 15–40], urzeczywistnianą na przykład przez udział w szkoleniach.

Hipoteza 2. Im klimat organizacyjny oceniany jest jako bardziej wspierający, tym wyższa intencja podejmowania szkoleń (*H2a*), planowanie (*H2b*) oraz podejmowanie działań szkoleniowych (*H2c*) przez pracowników.

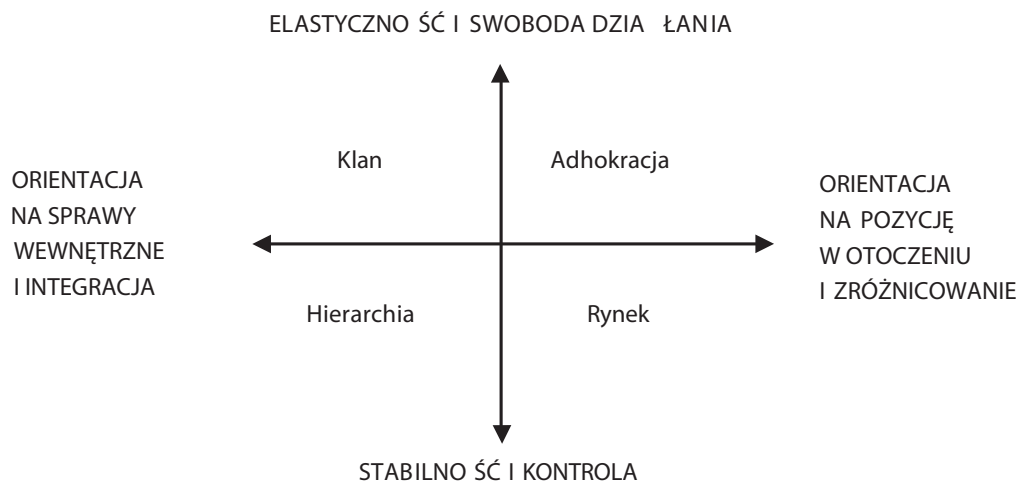
Kultura organizacyjna jest budulcem tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego [23], pozostaje także w ścisłym związku z efektywnością organizacji [14]. Powstaje ona w wyniku interakcji społecznych, a tworzą ją wspólnie podzielane przekonania, wzorce stanowiące podstawę codziennej działalności organizacji, wspólne normy i wartości [21].

Definicja K.S. Camerona i R.E. Quinna [3, s. 24], których teoria jest podstawą prezentowanych tu badań, mówi o kulturze organizacyjnej jako o „zbiorze wartości, które są uważane za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, a także elementów pamięci zbiorowej. Kultura odzwierciedla panujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często

nieuświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy i wzmacnia trwałość systemu społecznego”.

Koncepcja K.S. Camerona i R.E. Quinna [3] powstała w oparciu o badania nad głównymi cechami odpowiedzialnymi za to, czy organizacja działa efektywnie. W wyniku analizy różnego rodzaju firm badacze wyodrębnili 39 wskaźników, które definiują efektywność organizacji. Po poddaniu ich analizie statystycznej uzyskano dwa dwubiegunowe wymiary: 1) elastyczność i swoboda działania *versus* stabilność oraz 2) kontrola, orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Wartości opisujące każdy z biegunów są wzajemnie przeciwstawne i ze sobą konkurują, dlatego badacze nazwali ten model modelem wartości konkurujących (*Competing Values Framework* [3]). Posłużył on jako podstawa do zdefiniowania czterech typów kultury organizacyjnej (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Model wartości konkurujących



Źródło: [3, s. 40].

W organizacjach, w których dominuje kultura hierarchii, struktura organizacyjna jest bardzo sformalizowana i zhierarchizowana [3]. Tworzy się gąszcz procedur oraz zasad postępowania i tylko ich doskonała znajomość może dać szansę na awans, indywidualne zdolności stają się drugorzędne. Taki sposób funkcjonowania organizacji może gwarantować przewidywalność, wydajność pracy i zapewniać poczucie kontroli kierownictwu.

Kultura rynku to typ kultury, który kształtował się na początku lat 60. XX wieku, wraz ze wzrostem oczekiwań klientów oraz konkurencyjności rynku [3]. Organizacje z kulturą rynku są skupione na tym, co dzieje się na zewnątrz. Obserwują firmy konkurencyjne, klientów, ich zmieniające się oczekiwania, dzięki czemu mogą stale modyfikować swoją pozycję i działać dynamicznie. Ten typ kultury zakłada,

że otoczenie zewnętrzne firmy nie jest przyjazne, zmienia się i trzeba się do niego dostosowywać, a klienci oczekują jak najlepszej jakości produktów i usług.

W firmach, w których dominuje kultura klanu, szczególną uwagę zwraca się na wyznawanie wspólnych wartości i celów [3]. Kładzie się nacisk na rodzinną atmosferę, integrację, pracę zespołową i poczucie zaangażowania pracowników. Panuje przekonanie, iż zaangażowani i lojalni pracownicy pracują wydajniej i lepiej. Klienci firmy traktowani są jako partnerzy, a otoczenie firmy jako sprzyjające. Kierownicy proponują pracę zespołową, dbają o morale i rozwój osobisty pracowników.

Kultura adhokracji to typ kultury, który najszybciej reaguje na trudne warunki i zmiany na rynku [3]. Firma dąży do tego, aby jej produkty były unikatowe i wyprzedzające konkurencję, więc najbardziej promuje innowacje, przedsiębiorczość, kreatywność i nowatorskie rozwiązania. Tego typu firmy są bardzo dynamiczne, a otoczenie postrzegają jako niepewne i niejednoznaczne.

Jak dotąd nie prowadzono badań empirycznych dotyczących zależności między typem kultury organizacyjnej a podejmowaniem szkoleń. Analizując typologię zaproponowaną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna [3], można prognozować, w jakich typach kultur pracownicy będą chętnie podejmować szkolenia. Jak zauważają K.T. Konecki i P. Chomczyński [13], w kulturze hierarchicznej istnieje zagrożenie, że osoby, którym nie udało się awansować na wyższe stanowisko w firmie, zaczynają myśleć o sobie jak o „przegranych”. Tego typu schemat może powodować, że pracownicy nie będą chętni do samodoskonalenia, a kierownictwo może również czuć się zwolnione z odpowiedzialności za ich los, przyjmując przekonanie, że motywacja pracowników do szkolenia się jest ich wewnętrzną sprawą. W kulturach, w których kładzie się nacisk na współdziałanie i pracę zespołową, przy planowaniu szkoleń pracowników przyjmuje się dwa założenia: 1) szkolenia ukierunkowane są również na rozwój ogólny pracowników, a nie tylko na specjalistyczne kwalifikacje; 2) zgodnie z zasadą równości wszyscy pracownicy firmy powinni zostać poddani szkoleniu [13]. Można zatem przypuszczać, że w organizacjach o kulturze klanu pracownicy będą chętnie podejmowali szkolenia, podobnie może być w przypadku kultury adhokracji, ponieważ tego rodzaju firmy są nastawione na kreatywność i wzrost organizacji. Kultura rynku z kolei może sprzyjać temu, że pracownicy będą chcieli doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać rynkowej konkurencji.

Z uwagi na niewielką ilość dotychczasowych badań sformułowane zostało pytanie badawcze: jakie są związki między kulturą organizacyjną firmy a intencją podejmowania szkoleń, planowaniem oraz podejmowaniem działań szkoleniowych przez pracowników?

4. Metoda

Badanie miało charakter podłużny, z dwoma punktami pomiarowymi w odstępie trzech miesięcy. Badanie przeprowadzono w sposób indywidualny. Ankiety wysyłane były pocztą elektroniczną (e-mail) albo wręczane osobiście przez przeszkolonych ankierów.

5. Narzędzia badawcze

Do oceny kultury organizacji zastosowano kwestionariusz OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) [3]. Zawiera on sześć pytań diagnozujących każdy z czterech wymiarów kultury organizacyjnej. Na każde z pytań badany udziela czterech odpowiedzi, między które musi rozdzielić 100 punktów. Liczba punktów jest rozdzielana w zależności od tego, jak silnie dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w jego przedsiębiorstwie. Największą ich liczbę powinna dostać odpowiedź, która najlepiej opisuje tę rzeczywistość. Pozostałe pytania powinny otrzymać adekwatnie mniej punktów. Najmniejsza liczba punktów, które można przydzielić, to zero. Oznacza to, że dana odpowiedź nie odzwierciedla sytuacji w firmie osoby badanej. Analogicznie, przydzielenie 100 punktów danej odpowiedzi oznacza, że idealnie odzwierciedla sytuację w firmie badanego. Analiza wyników pozwala określić typ oraz siłę kultury dominującej w organizacji. Rzetelność skal potwierdziły badania ponad tysiąca firm amerykańskich, w których uzyskano współczynniki *alfa* Cronbacha dla kultury klanu 0,79, dla adhokracji – 0,80, dla hierarchii – 0,76, a dla kultury rynku – 0,77 [3].

Do badania klimatu organizacyjnego użyto polskiej adaptacji Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba [4, s. 379–387]. Składa się on z sześciu pozycji testowych, każdej z pozycji jest przyporządkowana numeryczna skala szacunkowa (10-punktowa) z opisanymi punktami krańcowymi. Zadanie badanego polega na wyborze i zakreśleniu tego punktu na skali, który najlepiej charakteryzuje jego zawodową sytuację. Rzetelność testu obliczona według wzoru KR20 w adaptacji Fergusona wyniosła 0,61. Wskaźnikiem klimatu organizacyjnego jest suma punktów, wyniki wysokie wskazują na wspierający klimat organizacyjny.

Wykorzystano również Skalę Intencji Podejmowania Szkoleń oraz Skalę Planowania Podjęcia Szkolenia [12, s. 43–56]. Każda z nich składa się z trzech twierdzeń, do których badani odnoszą się na skali 5-stopniowej, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak. Przykładowe twierdzenia w Skali Intencji Podejmowania Szkoleń to: „Chciał (a) bym podjąć szkolenie”, a w Skali Planowania Podjęcia Szkolenia: „Planuję podjąć szkolenie”. Wynikiem ogólnym dla każdej z tych skal jest suma punktów

mieszcząca się w przedziale od 1 do 15 w każdej ze skal. Rzetelność skal mierzona za pomocą współczynnika *alfa* Cronbacha wyniosła odpowiednio: 0,95 oraz 0,92.

Do pomiaru działania w drugim etapie badania posłużyło pytanie dotyczące podjętych działań w zakresie szkoleń w okresie ostatnich trzech miesięcy: „Jakie działanie odnośnie szkoleń podjąłeś (aś) w przeciągu ostatnich trzech miesięcy, jakie upłynęły od wypełnienia poprzedniej ankiety?” W odpowiedzi należało zaznaczyć jedną cyfrę, gdzie 1 oznacza – nie zrobiłem nic, aby podjąć szkolenie, 2 – zapisałem (am) się i oczekuję na szkolenie, 3 – rozpocząłem (am) szkolenie, 4 – podjąłem (am) i ukończyłem (am) już szkolenie.

6. Osoby badane

Badanie objęło 202 pracowników, zaś w drugim etapie po upływie trzech miesięcy uczestniczyło w nim 187 osób (92,5% uczestników pierwszego etapu). Wśród uczestników pierwszego etapu badań było 110 kobiet (54,5%) i 92 mężczyzn (45,5%), w wieku od 19 do 65 lat ($M = 36,64$; $SD = 11,59$). W tej grupie 52,5% osób miało wykształcenie wyższe, 32,2% – średnie, a 15,3% – zawodowe. Jeśli chodzi o formę zatrudnienia, to 131 osób (64,9%) było zatrudnionych na stałe, 70 (34,7%) posiadało inny rodzaj umowy. W małych i średnich firmach zatrudnionych było 121 osób (59,9%), a 80 (39,6%) w dużych przedsiębiorstwach (powyżej 250 pracowników). Ich staż pracy wynosił od kilku miesięcy do 45 lat ($M = 15,20$; $SD = 11,84$).

7. Wyniki badań

Analiza średnich ocen przypisanych czterem typom kultury organizacyjnej (por. tabela 1) pokazuje, że w większości organizacji dominuje kultura hierarchii, rynku oraz klanu, w mniejszym zaś stopniu obecna jest kultura adhokracji. Jednocześnie średni poziom intencji podjęcia szkoleń jest wyższy niż średni poziom zaawansowania planów w tej dziedzinie, a różnica ta jest istotna statystycznie ($p < 0,001$).

Jeśli chodzi o faktyczne działania szkoleniowe, to nieco ponad połowa badanych nie podjęła w czasie trzech miesięcy żadnych konkretnych kroków, aby zrealizować ten cel (106 osób; 56,7% badanej grupy), 50 osób (26,7%) zapisało się i oczekuje na szkolenie, tylko 13 osób (7%) rozpoczęło w tym czasie szkolenie, a 18 ukończyło je (9,6%). Realne działania w tym kierunku podjęło zatem w sumie 43,3% grupy, która wypełniła ankietę po upływie trzech miesięcy.

Analiza prostych korelacji parami (por. tabela 1) pokazuje, że pozytywny klimat organizacyjny ma istotne znaczenie dla formułowania przez pracowników intencji podejmowania szkoleń – korelacja ta jest dodatnia, choć o umiarkowanej sile, jednak

istotna statystycznie. Potwierdza to wstępnie hipotezę *H2a*. Także kultura rynku jest dodatnio powiązana z intencją podejmowania szkoleń oraz faktycznym podejmowaniem działań szkoleniowych (korelacje marginalnie istotne statystycznie $p < 0,1$). Natomiast im wyższa kultura hierarchii w organizacji, tym niższa u pracowników intencja uczestnictwa w szkoleniach – korelacja między tymi dwiema zmiennymi jest ujemna i choć jej siła jest mała, to jest ona istotna statystycznie. Kultura adhokracji oraz kultura klanu nie mają istotnych statystycznie związków z żadnym z trzech etapów podejmowania szkoleń. Wszystkie etapy procesu realizacji celu były ze sobą istotnie statystycznie powiązane, co potwierdza wstępnie hipotezę *H1*.

Tabela 1. Statystyki opisowe oraz korelacje między zmiennymi uwzględnionymi w badaniu

Zmienne	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Kultura klanu	122,74	68,91							
2. Kultura adhokracji	96,03	47,01	,16*						
3. Kultura rynku	141,74	78,13	-,63***	-,12*					
4. Kultura hierarchii	155,35	79,12	-,33***	-,60***	-,36***				
5. Klimat organizacyjny	40,95	9,17	,32***	,30***	-,15*	-,29***			
6. Intencja	11,85	3,36	,06	,03	,16*	-,17*	,20**		
7. Plan	9,30	3,64	,03	-,13	,08	-,01	,05	,57***	
8. Działanie	1,70	0,97	-,07	-,08	,12*	-,05	-,01	,43***	,41***

Działanie ($N = 187$) było mierzone po upływie trzech miesięcy od pomiaru pozostałych zmiennych ($N = 202$); podano współczynniki korelacji r Pearsona, z wyjątkiem korelacji z działaniem, gdzie wykorzystano współczynnik korelacji ρ Spearmana; oznaczenia poziomu istotności: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; + $p < 0,1$ (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Aby sprawdzić, na ile kultura i klimat organizacyjny, ujmowane razem i przy kontrolowaniu poziomu pozostałych zmiennych, mają znaczenie dla kolejnych etapów podejmowania szkolenia, została przeprowadzona analiza regresji. Jako zmienne wyjaśniane w testowanych modelach były wprowadzane kolejne etapy procesu realizacji celu: intencja, plan i działanie (por. tabela 2).

Model, w którym wyjaśniano intencję podjęcia szkolenia (Model 1), był istotny statystycznie ($F = 4,38$; $df = 5$; $p < 0,001$) i wyjaśniał 8% wariacji. Wszystkie cztery wymiary kultury organizacyjnej, także klimat organizacyjny, okazały się wspierać formułowanie zamiaru podejmowania szkoleń przez pracowników. Potwierdzona została więc hipoteza *H2a*.

Model hierarchicznej analizy regresji, który wyjaśniał plan podjęcia szkolenia i jako predyktory w pierwszym bloku uwzględniał wymiary kultury oraz klimatu organizacyjnego (Model 2), był marginalnie istotny statystycznie ($F = 2,15$; $df = 5$;

$p = 0,06$) i wyjaśniał tylko 3% wariacji. Istotnymi statystycznie predyktorami formułowania planów szkoleniowych okazały się kultura rynku oraz kultura klanu. Włączenie do modelu w kolejnym bloku intencji działania (Model 3), aby poddać weryfikacji hipotezę *H1a*, podnosiło istotnie procent wyjaśnianej wariacji do 32% (zmiana R^2 istotna na poziomie $p < 0,001$, cały model $F = 15,62$; $df = 6$; $p < 0,001$). Jedynym istotnym predyktorem była w tym modelu intencja podjęcia szkolenia, co potwierdza hipotezę *H1a*.

W wyjaśnianiu podjętych po trzech miesiącach działań szkoleniowych została wykorzystana hierarchiczna logistyczna analiza regresji, ponieważ zmienna ta została zdychotomizowana (1 = podjęcie jakichkolwiek działań $n = 81$; 0 = brak działania $n = 106$). Model wyjaśniający w pierwszym bloku działanie w oparciu o wymiary kultury i klimatu organizacyjnego (Model 4) wyjaśniał jedynie 5% wariacji (χ^2 dla testu Hosmera i Lemeshowa = 9,05; $df = 8$; $p = 0,34$; 59% poprawnych klasyfikacji) i żadna ze zmiennych wyjaśniających nie była istotna statystycznie. Włączenie do modelu w kolejnym bloku intencji oraz planu działania (Model 5), postulowane w hipotezach *H1b* i *H1c* jako wcześniejszych etapów procesu realizacji celu, podnosiło znacząco procent wyjaśnianej wariacji do 31% oraz procent poprawnych klasyfikacji (χ^2 dla testu Hosmera i Lemeshowa = 9,44; $df = 8$; $p = 0,31$; 77,6% poprawnych klasyfikacji). Jedynymi istotnymi predyktorami podejmowanych działań szkoleniowych okazały się intencja oraz planowanie. Wyniki tych analiz potwierdzają w pełni hipotezę *H1*. Nie zostały natomiast potwierdzone hipotezy *H2b* i *H2c*.

Tabela 2. Wyniki analizy regresji – wyjaśnianie intencji, planu i podejmowania działań szkoleniowych na podstawie wymiarów kultury organizacyjnej i klimatu (Modele 1, 2 i 4) oraz po uwzględnieniu wcześniejszych etapów realizacji celu (Modele 3 i 5).

Zmienne wyjaśniające	Zmienne wyjaśniane				
	Intencja Model 1	Plan Model 2	Plan Model 3	Działanie Model 4	Działanie Model 5
Kultura klanu	,19***	,15*	,05	,07(1,07)	,07(1,07)
Kultura adhokracji	,16*	,11	,02	,07(1,07)	,06(1,07)
Kultura rynku	,20**	,15*	,05	,07(1,07)	,07(1,07)
Kultura hierarchii	,17*	,14	,05	,07(1,07)	,06(1,07)
Klimat organizacyjny	,17*	,05	–,05	–,01(1,00)	–,03(1,00)
Intencja			,55***		,22(1,24)**
Plan					,17(1,19)**

Dla modeli 1–3 podano współczynniki korelacji cząstkowych, dla modeli 4–5 – współczynniki B oraz $Exp(B)$ w nawiasach; oznaczenia poziomu istotności: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie i dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że klimat i kultura organizacyjna mają pewne znaczenie dla podejmowania szkoleń przez pracowników. Wspierający klimat w organizacji sprzyja formułowaniu przez pracowników intencji podejmowania szkoleń. Natomiast wyniki dotyczące roli czterech wymiarów kultury [3] pokazują, że wprawdzie kultura hierarchii nie sprzyja formułowaniu zamiarów uczestnictwa w szkoleniach, jednak jeśli uwzględnić bardziej złożone zależności i inne wymiary kultury, ten typ kultury w organizacji przestaje odgrywać negatywną rolę, może wręcz w pewnym stopniu sprzyjać intencji uczestnictwa w szkoleniach, podobnie jak pozostałe typy kultury organizacyjnej. Kultura rynku oraz kultura klanu okazały się mieć znaczenie nie tylko dla formułowania intencji, lecz także planów szkoleniowych, wydają się więc typami kultury najbardziej sprzyjającymi podejmowaniu działań rozwojowych przez pracowników. Organizacje o dominującej kulturze rynku, a więc nastawione na analizowanie zewnętrznego otoczenia, dostosowywanie się do potrzeb klientów [3], tworzą dobre środowisko do inicjowania działań szkoleniowych przez pracowników. Ten typ kultury może sprawiać, że pracownicy będą chcieli doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać rynkowej konkurencji. Podobnie firmy, w których wytworzyła się kultura klanu, czyli dbające o dobrą atmosferę pracy, integrację zespołu wokół wspólnych wartości [3], także mogą sprzyjać formowaniu zamiaru i planu podejmowania działań rozwojowych. Efekt ten uwidacznia się dopiero, gdy zostanie oddzielone oddziaływanie klimatu organizacyjnego i pozostałych wymiarów kultury.

Rola kultury i klimatu organizacyjnego okazała się jednak nie tak znacząca jak rola zmiennych osobowościowych [17, s. 216–217; 18, s. 277–285]. Być może zastosowanie innego podejścia metodologicznego, wykorzystanie analizy wielopoziomowej, pozwoliłoby lepiej wydobyć funkcje czynników organizacyjnych. Może to stanowić inspirację dla dalszych badań w tej dziedzinie.

Znaczenie kultury organizacyjnej na dalszych etapach procesu podejmowania szkoleń ustępuje jednak miejsca wcześniejszym fazom procesu realizacji tego celu. Sformułowanie wyraźnej intencji i planu działania ma największe znaczenie dla faktycznego podjęcia i ukończenia szkolenia. Warto więc tak ukierunkowywać działania związane z planowaniem szkoleń i rozwojem personelu, aby wzmacniać w pracownikach intencję, czyli zamiar podwyższania swoich kompetencji, oraz pomagać im w planowaniu tego jak, gdzie i kiedy mogliby ten zamiar zrealizować. Szereg badań nad przebiegiem działań celowych pokazuje, że silna intencja i jasny plan działania wiążą się ze skutecznym inicjowaniem aktywności [7; 17, s. 58–71]. Uzyskane wyniki potwierdzają rezultaty wcześniejszych badań, z których wynikało, że osoby formułujące intencję oraz przygotowujące plan działania częściej podejmowały dalsze kształcenie [2, s. 37–59]. Potwierdzają także użyteczność modelu realizacji celu w wyjaśnianiu

podejmowania szkoleń. Ma to również znaczenie praktyczne dla osób zajmujących się zarządzaniem personelem, wskazując na znaczenie wspierania formułowania zamiarów i planowania działań, np. w postaci tworzenia indywidualnych planów szkoleniowych.

Wartość omawianego badania stanowi jego podłużny charakter, pomiar nie tylko zamierzeń i planów, lecz także konkretnego zachowania – takie badania przeprowadza się rzadko. Dzięki temu oraz przyjętej koncepcji teoretycznej realizacji celu podejmowanie szkoleń ujęte zostało jako dynamiczny proces. Pozwoliło to na analizę roli kultury i klimatu organizacyjnego na etapach poprzedzających rozpoczęcie szkolenia.

Bibliografia

- [1] Bates R.A., *Public sector training participation: An empirical investigation*, "International Journal of Training and Development" 2001, Vol. 5, No. 2.
- [2] Brandstaetter V., Heimbeck D., Malzacher J.,T., Frese M., *Goals need implementation intentions: The model of action phases tested in the applied setting of continuing education*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2003, Vol. 12, No. 1.
- [3] Cameron S.K., Quinn E.R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] Chęłpa S., *Walidacja kwestionariusza klimatu organizacyjnego Kolba*, „Przegląd psychologiczny” 1993, t. 36, nr 3.
- [5] Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A., *Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta – Analytic Path Analysis of 20 Years of Research*, "Journal of Applied Psychology" 2000, Vol. 85.
- [6] Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna: Warunki i jakość życia Polaków. Raport 2011*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.
- [7] Gollwitzer P.M., *Implementation Intentions. Strong effects of simple plans*, "American Psychologist" 1999, Vol. 54, No. 7.
- [8] Grzyb S., W., Graham Jr., S., Donaldson W., Joe, F., *Participation in education and training: The influence of preparation and organizational roles*, "Journal of Instructional Psychology" 1998, Vol. 25, No. 1.
- [9] Grzywacz W., *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym. (Powrót do źródeł czy nowa perspektywa badawcza)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3/4.
- [10] Heckhausen H., Gollwitzer P.M., *Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind*, "Motivation and Emotion" 1987, Vol. 11, No. 2.
- [11] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

- [12] Kawecka K., Łaguna M., Tabor K., *Gotowość do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia. Propozycja ujęcia teoretycznego i skal pomiaru*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, t. 140, nr 2.
- [13] Konecki K.T., Chomczyński P., *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- [14] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [15] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [16] Lipińska-Grobelny A., *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. Zawadzkiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [17] Łaguna M., *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
- [18] Łaguna M., *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, t. 18, nr 2.
- [19] Noe R., Wilk S., L., *Investigation of the Factors That Influence Employees' Participation in Development Activities*, “Journal of Applied Psychology” 1993, Vol. 78, No. 2.
- [20] Paluchowski W.J., *Klimat organizacyjny i jego pomiar*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego, XLVII, t. IV, Wrocław 1998.
- [21] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [22] Potocki A., *Istota i komponenty zachowań organizacyjnych (ZWO – zachowań w organizacji)*, „Zeszyty naukowe” 2006, 715. Program Operacyjny Kapitał Ludzki – informacje podstawowe. Pobrano dnia 25. 05. 2011 r. z www.pokl.parp.gov.pl [23] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [23] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

PODEJMOWANIE SZKOLEŃ A KULTURA I KLIMAT ORGANIZACYJNY

Streszczenie

Artykuł prezentuje badanie empiryczne, którego celem jest analiza relacji między kulturą organizacyjną i klimatem organizacyjnym a podejmowaniem szkoleń przez pracowników. Podejmowanie szkoleń przez pracowników zostało ujęte jako proces realizacji celu. Analizowane są trzy fazy tego procesu: intencja podjęcia szkolenia, sformułowanie planu oraz faktyczne podjęcie działań szkoleniowych. Dane od 202 pracowników zostały zebrane w trakcie dwóch etapów badania, zrealizowanych w odstępie trzech miesięcy. Wyniki pokazują, że wspierający klimat organizacyjny sprzyja formułowaniu intencji podejmowania szkoleń przez pracowników, a spośród typów kultury organizacyjnej największą rolę odgrywa kultura rynku i kultura klanu. Intencja podjęcia szkolenia i planowanie działań są najlepszymi predyktorami podejmowania działań szkoleniowych przez pracowników.

SŁOWA KLUCZOWE: KULTURA ORGANIZACYJNA, KLIMAT ORGANIZACYJNY, SZKOLENIA, CELE, ZARZĄDZANIE PERSONELEM

TRAINING UNDERTAKING AND ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE

Abstract

The article presents an empirical study which aims at analyzing the relationships between organizational culture, climate and undertaking training by employees. Training undertaking is considered as a goal realization process. Three phases of the process are analyzed: intention to undertake trainings, plan formulation, and actual undertaking of the training. Data from 202 employees was collected in a three-month longitudinal study. The research findings show that supportive organizational climate is positively related to intention to undertake trainings. Two dimensions of organizational culture: market and clan cultures revealed to be most important for the process of training undertaking. Training intention and planning of action are the best predictors of training initiation by employees.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL CLIMATE, TRAINING AND DEVELOPMENT, GOALS, PERSONNEL DEVELOPMENT