

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

Monika Wawer

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
e-mail: mwawer@kul.pl

Piotr Muryjas

Politechnika Lubelska
e-mail: p.muryjas@pollub.pl

ANALITYKA BIZNESOWA W ZARZĄDZANIU KADRAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

BUSINESS ANALYTICS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

DOI: 10.15611/pn.2016.429.27

Streszczenie: Praktyka funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw przynosi coraz więcej dowodów na rosnące znaczenie podejścia analitycznego w zarządzaniu. W wielu firmach pojawiają się jednak dylematy dotyczące zasadności jego wdrożenia w obszarze personalnym. W artykule przedstawiono wyniki badań, których celem było zidentyfikowanie stopnia wykorzystania podejścia analitycznego w różnych obszarach zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych osób. Badania przeprowadzono w 61 firmach, posługując się techniką kwestionariusza ankiety. Uzyskane rezultaty potwierdziły prawdziwość hipotezy o istnieniu zależności pomiędzy wykorzystaniem analityki w zarządzaniu kadrami a wielkością przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie kadrami, analityka biznesowa, zarządzanie przez dane.

Summary: The practice of functioning of the contemporary enterprises gives more and more evidence of increasing the importance of analytical approach in management. In many companies, however, there are dilemmas about the legitimacy of its implementation in the HR area. The paper presents the results of research which aim was to identify the degree of implementation of the analytical approach in various areas of HR management in the companies taking into account their size measured by the number of employee. The study was conducted on a group of 61 firms, using the technique of questionnaire. The results confirmed the hypothesis of the existence of the relationship between the utilization of analytics in the human resources management and the size of the company.

Keywords: human resource management, business analytics, data-driven management.

1. Wstęp

Cyfryzacja różnych obszarów życia społecznego i gospodarczego spowodowała gwałtowny wzrost ilości danych generowanych przez urzędnika, procesy i uczestników działań realizowanych w przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu. Aktywne korzystanie z tych danych i odkrywanie na ich podstawie nowych informacji staje się istotnym elementem zarządzania współczesną firmą, a skuteczne podejmowanie decyzji wymaga zastosowania nowego podejścia, które będzie bazować na pomiarze i analizie różnych wielkości, opisujących poszczególne fakty biznesowe i wpływających na ostateczny sukces firmy.

W literaturze przedmiotu [Anderson 2015; Morrison 2015] coraz częściej podkreśla się rosnące znaczenie tzw. zarządzania przez dane (*data driven management*), które staje się wymaganiem współczesnych czasów i zapewnia uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Najważniejszym elementem tej koncepcji jest wykorzystywanie różnego typu analityk, które pozwolą lepiej poznać i zrozumieć przeszłość, opisać teraźniejszość i prognozować przyszłość. Znaczenie analityki biznesowej zostało już dostrzeżone w takich obszarach, jak produkcja, zaopatrzenie, sprzedaż, marketing czy zarządzanie relacjami z klientami, a jej istotny wpływ na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa został potwierdzony wieloma dowodami [Kaplan, Norton 2005]. Jednak w wielu przedsiębiorstwach znaczącym źródłem nowej wartości, umożliwiającej osiągnięcie celów całej firmy, stało się zarządzanie kadrami [Phillips, Phillips 2008]. Kluczem do sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa jest wdrożenie systemu zarządzania kadrami (ZK), który umożliwi identyfikację, pomiar i analizę wyników działań w tym obszarze.

Celem artykułu jest ocena poziomu wykorzystania podejścia analitycznego w różnych obszarach zarządzania kadrami w polskich przedsiębiorstwach, z uwzględnieniem ich wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych osób.

2. Znaczenie analityki biznesowej we współczesnych przedsiębiorstwach

Cyfrowa rewolucja, jaka dokonuje się od ponad 20 lat, sprawia, że ilość danych wzrośnie 50-krotnie w latach 2010–2020 [Gantz, Reinsel 2012]. Według IDC, 33% danych wygenerowanych do 2020 roku będzie zawierała informacje użyteczne dla biznesu. Warunkiem koniecznym przekształcenia danych w informację jest zastosowanie różnego rodzaju metod analitycznych.

Analityka biznesowa jest definiowana jako zbiór metod, które umożliwiają transformację surowych danych do postaci umożliwiającej podejmowanie decyzji [Liberatore, Luo 2010]. Pojęcie to zostało rozszerzone przez Watsona [2009] o aspekty techniczne. Postrzega on analitykę jako szeroką kategorię aplikacji, technologii oraz procesów, które umożliwiają pozyskiwanie, gromadzenie, udostępnianie i analizowanie danych i wspierają menedżerów w podejmowaniu lepszych decyzji biznesowych.

Rosnące zainteresowanie analityką oraz postrzeganie jej krytycznego znaczenia w procesach decyzyjnych potwierdza Deloitte Corporation. Według badań przeprowadzonych w 2013 roku, 84% respondentów potwierdziło wzrost konkurencyjności ich przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu analityki [Davenport 2013]. Jak zauważa Angrave i in. [2016], współczesne przedsiębiorstwa wiele już osiągnęły dzięki zastosowaniu podejścia analitycznego. Jednak potencjał, jaki tkwi w powszechnym posługiwaniu się analizą danych, pozwoli firmom odkryć wiele nowych informacji i stworzy warunki do podniesienia własnej konkurencyjności.

W ujęciu historycznym analityka biznesowa była pierwotnie wykorzystywana do stworzenia ilościowego opisu przeszłości i uzyskania odpowiedzi na takie pytania, jak: Co się stało? Jak często to miało miejsce? Dlaczego tak się stało? [Fitz-enz 2009]. Analityka tego rodzaju, określana mianem deskrypcyjnej, była wykonywana w obrębie modułów analitycznych systemów klasy ERP (*enterprise resource planning*). Jednak wraz z koniecznością podejmowania coraz szybszych decyzji, analityka ewoluowała w kierunku dostarczania rezultatów w czasie rzeczywistym oraz prognozowania przyszłych zdarzeń (tzw. analityka predykcyjna) [Fitz-enz, Mattox 2014; Corne, Dhaenens, Jourdan 2012; Fitz-enz 2010]. Bez względu na horyzont czasowy analizy, zbudowanie pełnego i wielopłaszczyznowego obrazu przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia szerokiego zakresu danych oraz ich źródeł, a zdolność umiejętnego wykorzystania danych pochodzących zarówno z wnętrza firmy, jak i jej otoczenia, ma dzisiaj kluczowe znaczenie w podejmowaniu decyzji [March, Hevner 2007].

Przez wiele lat posługiwanie się analityką biznesową było domeną głównie dużych przedsiębiorstw ze względu na wysokie koszty przedsięwzięć tego rodzaju, olbrzymią ilość danych wykorzystywanych w procesach analitycznych oraz konieczność zatrudniania wysoko wykwalifikowanej kadry posiadającej kompetencje analityczne. Jednak, jak wskazują badania [Krensky, Lock 2013], analityczne podejście w zarządzaniu firmą stało się dzisiaj bardziej powszechne w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) niż w dużych. MŚP znacznie częściej wykorzystują analitykę biznesową jako efektywne i skuteczne wsparcie procesów decyzyjnych [Dresner 2015; Olszak, Ziemia 2012; Lock 2011; Sholz i in. 2010].

Mając na uwadze potwierdzoną wysoką użyteczność analityki biznesowej w przedsiębiorstwach o różnej wielkości i w wielu obszarach, należy postawić kluczowe pytania: Czy analityka biznesowa jest w stanie wspomóc zarządzanie kadrami we współczesnym przedsiębiorstwie? Jaki jest poziom i zakres jej wykorzystania w obszarze zarządzania kadrami?

3. Analityka biznesowa w obszarze zarządzania kadrami

Analiza literatury przedmiotu [Demetriou i in. 2015; Moon, Prouty 2015; Rasmussen, Ulrich 2015; Smith 2013] pozwala stwierdzić, że implementacja podejścia analitycznego w obszarze zarządzania kadrami jest wciąż na wczesnym etapie rozwoju. W wielu firmach pojawiają się dylematy dotyczące zasadności jego wdrożenia

w aspekcie konieczności poniesienia niezbędnych nakładów czasowych i finansowych. Angrave i in. [2016] zauważają, że zaangażowanie wielu przedsiębiorstw w działania analityczne nie wykracza poza raportowanie operacyjne. Jako główny powód takiego stanu rzeczy podaje się brak wykwalifikowanych pracowników, którzy potrafiliby właściwie interpretować rezultaty analiz i przekształcić je w odpowiednie działania prowadzące do sukcesu [Moon 2015]. Natomiast Boudreau [2014] twierdzi, że implementacja analitycznego systemu zarządzania kadrami we współczesnej firmie przebiega najwolniej spośród wszystkich innych zmian, które mają zapewnić skuteczną realizację strategii przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu [Fitz-enz, Mattox 2014; Kapoor, Kabra 2014; Fitz-enz 2010] wskazuje się także pionierów zastosowania analityki predykcyjnej oraz preskrypcyjnej w zarządzaniu kadrami. Jednak wdrożenie analityki w ZK nie może być postrzegane jedynie jako chęć włączenia się w nurt rosnącej popularności posługiwania się nią w zarządzaniu przedsiębiorstwem, gdyż takie podejście obarczone jest wysokim ryzykiem niepowodzenia [Rasmussen, Ulrich 2015].

Praktyka funkcjonowania firm przynosi jednak coraz więcej dowodów na rosnące znaczenie podejścia analitycznego oraz na zwiększone zapotrzebowanie na posługiwanie się analityką w obszarze ZK [Demetriou i in. 2015; KPMG 2015; Muryjas, Wawer 2014; Aral i in. 2012; Levenson 2011]. Ulrich i Dulebohn [2015] wskazują tworzenie analiz w obszarze zarządzania kadrami i zdobywanie kompetencji analitycznych jako bardzo ważną domenę inwestycji nowoczesnych przedsiębiorstw. Pogląd ten podziela również Cohen [2015], który podkreśla kluczową rolę analityki w zarządzaniu kadrami w świadomości biznesowej i upatruje w niej źródło istotnego oddziaływania na zdolność zrozumienia i stosowania informacji przyczyniających się do efektywnej i skutecznej realizacji planów strategicznych przedsiębiorstw. Także Fitz-enz [2010] postrzega analitykę jako czynnik krytyczny warunkujący osiągnięcie sukcesu biznesowego na rynku globalnym. Oznacza to, że mimo konieczności poniesienia wielu nakładów, wdrożenie analityki biznesowej w ZK nie może być obecnie rozpatrywane jako dylemat decyzyjny kadry zarządzającej, lecz jako priorytetowy cel do osiągnięcia we współczesnych przedsiębiorstwach.

4. Cel badań, hipotezy i metodyka badawcza

Głównym celem badań było zidentyfikowanie stopnia wykorzystania podejścia analitycznego w przedsiębiorstwach w kluczowych obszarach zarządzania kadrami z uwzględnieniem kryterium różnicującego, jakim była wielkość przedsiębiorstwa.

Spośród wielu różnych obszarów (funkcji) zarządzania kadrami, szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu, w badaniach uwzględniono 10 najczęściej wymienianych, które wskazywane są jako obszary kluczowe [Armstrong 2006]. Są to: planowanie kadr, rekrutacja i selekcja, adaptacja pracowników, kształcenie i rozwój, ocena pracowników, zarządzanie talentami, motywowanie pracowników, wynagradzanie, rotacja i absencja pracowników oraz odejście z organizacji.

Firmy poddane analizie zostały podzielone na dwie grupy. Pierwszą z nich stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające średnio w roku poniżej 250 pracowników. Druga – to duże przedsiębiorstwa, z kadrą liczącą 250 i więcej osób, dla których umownie w niniejszej publikacji przyjęte zostało określenie DP.

W fazie preparacji badań postawiona została następująca hipoteza:

H: Istnieje zależność pomiędzy wykorzystaniem analityki w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie a jego wielkością.

W celu weryfikacji hipotezy posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, wykorzystującego technikę kwestionariusza ankiety. Badania zostały przeprowadzone w okresie od listopada 2015 do stycznia 2016 roku na terenie trzech województw południowo-wschodniej Polski, tj. lubelskiego, podlaskiego i podkarpackiego. Spośród 237 kwestionariuszy, wysłanych e-mailem, otrzymano 61 kompletnie wypełnionych ankiet. Każde przedsiębiorstwo reprezentowane było przez jedną osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym. Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność w następujących branżach: produkcja i sprzedaż dóbr konsumpcyjnych (21%), produkcja przemysłowa (18%), usługi finansowe i ubezpieczeniowe (16%), ochrona zdrowia (10%), edukacja (9%), konsulting (8%), IT i telekomunikacja (7%), roztwórka (5%), inne (6%).

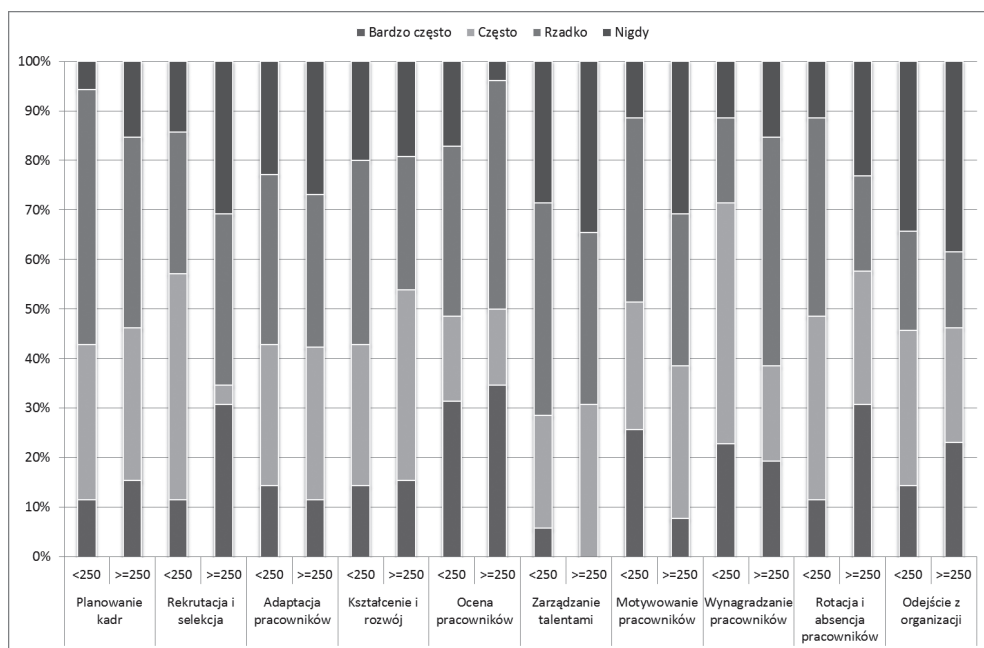
Największą grupę firm stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości, zatrudniające od 50 do 249 osób (46%) oraz ponad 500 osób (27%). Wśród ankietowanych było także 11% firm małych – do 49 pracowników oraz 16% dużych – z poziomem zatrudnienia w przedziale 250–500 osób. Oznacza to, że w próbie badawczej znalazło się łącznie 57% MŚP oraz 43% firm dużych.

W analizie statystycznej wyników badań wykorzystano środowisko R- 3.1.2. Zależność między zmiennymi kategorycznymi była weryfikowana testem chi-kwadrat z poprawką nieciągłości Yatesa. Przyjęty poziom istotności wynosił $p < 0,05$.

5. Wykorzystanie analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami – wyniki badań

Rezultaty przeprowadzonych badań wskazują, że wykorzystanie analityki w zarządzaniu kadrami nie jest jeszcze powszechne w diagnozowanych przedsiębiorstwach. W grupie MŚP 16% z nich wykorzystuje ją bardzo często, a 32% często. Niestety 34% twierdzi, że stosuje ją rzadko, a 18% nie korzysta z niej nigdy. W grupie firm zatrudniających ponad 250 osób wyniki te kształtują się odpowiednio: 19% – bardzo często, 25% – często, 32% – rzadko i 24% – nigdy. Taki rozkład odpowiedzi potwierdza, że analityka w ZK nie jest obecnie stosowana w ponad połowie badanych firm, a częstotliwość jej używania w przedsiębiorstwach różnej wielkości jest podobna.

Interesujące wyniki uzyskano, przeprowadzając szczegółową analizę dla 10 wybranych obszarów zarządzania kadrami. Uzyskane rezultaty zaprezentowano na rys. 1. Ocena rozkładu odpowiedzi na pytania dotyczące siedmiu obszarów ZK nie wykazała różnic istotnych statystycznie. Są to: planowanie kadr, adaptacja pracow-



Rys. 1. Częstotliwość wykorzystania analityki w różnych obszarach ZK w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

ników, kształcenie i rozwój kadr, ocena pracowników, zarządzanie talentami, motywowanie pracowników oraz odejście z organizacji.

Rezultaty testu chi-kwadrat wskazują natomiast na istnienie takiej zależności w trzech innych obszarach ZK (tab. 1). Struktura odpowiedzi dotyczących częstotliwości wykorzystania analityki w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników jest zależna od wielkości przedsiębiorstwa ($p = 0.003^{**}$). Głównymi stwierdzeniami menedżerów reprezentujących MŚP były: często (46%) oraz rzadko (31%), natomiast w dużych firmach wskazania były rozłożone proporcjonalnie, tj. bardzo często i często – 34%, rzadko – 35%, nigdy – 31%.

Struktura odpowiedzi dotyczących częstotliwości wykorzystania analityki w obszarze wynagradzania pracowników jest również zależna od wielkości przedsiębiorstwa ($p = 0.044^*$). Głównymi odpowiedziami w MŚP były: często (49%) oraz bardzo często (23%), natomiast w przedsiębiorstwach dużych – rzadko (46%).

Trzecim obszarem ZK, w którym struktura odpowiedzi respondentów i wielkość przedsiębiorstwa są istotnie statystycznie zależne, jest rotacja i absencja pracowników ($p = 0.049^*$). Najczęstszą odpowiedzią menedżerów w MŚP była „często” (37%) i „rzadko” (40%), podczas gdy w firmach dużych – „bardzo często” (31%) i „często” (27%).

Uzyskane rezultaty pozwalają pozytywnie zweryfikować hipotezę badawczą. W trzech z dziesięciu analizowanych obszarów zarządzania kadrami stwierdzono

Tabela 1. Częstość wykorzystania analityki w trzech obszarach zarządzania kadrami a wielkość przedsiębiorstwa (zależności istotne statystycznie)

	Wielkość firmy	Bardzo często	Często	Rzadko	Nigdy
Rekrutacja i selekcja	< 250 osób	11,43%	45,71%	28,57%	14,29%
	≥ 250 osób	30,77%	3,85%	34,62%	30,77%
Wynagradzanie pracowników	< 250 osób	22,86%	48,57%	17,14%	11,43%
	≥ 250 osób	19,23%	19,23%	46,15%	15,38%
Absencja i rotacja	< 250 osób	11,43%	37,14%	40,00%	11,43%
	≥ 250 osób	30,77%	26,92%	19,23%	23,08%

Źródło: opracowanie własne.

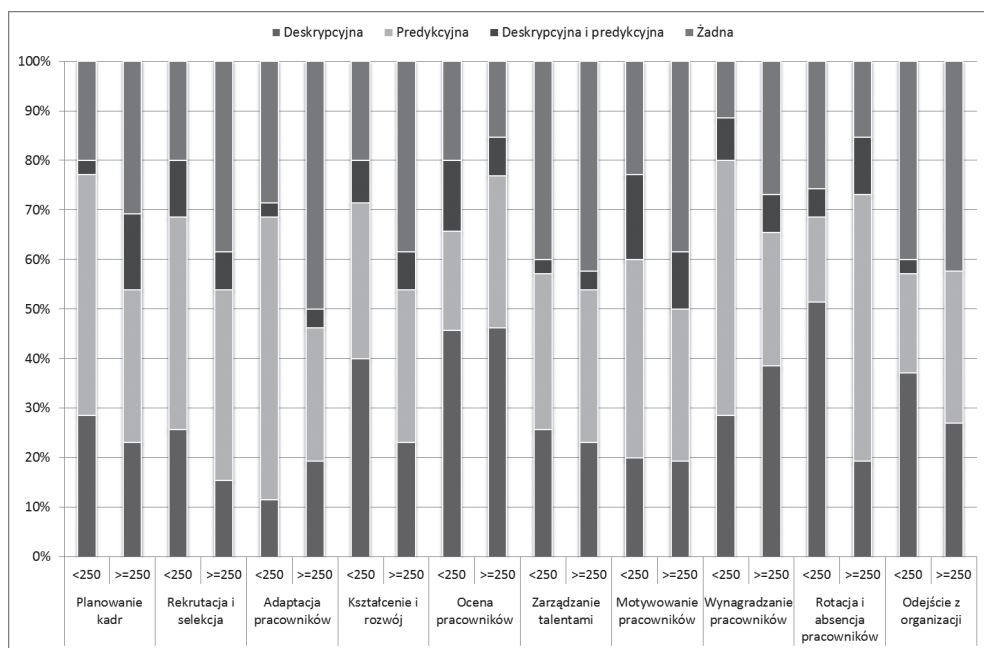
istotne statystycznie zależności odnoszące się do wielkości przedsiębiorstwa. MŚP względem dużych firm częściej wykorzystują analitykę w obszarze rekrutacji i selekcji oraz wynagradzania pracowników, natomiast rzadziej w analizie absencji i rotacji personelu. W pozostałych obszarach zarządzania kadrami, uwzględnionych w badaniu, nie potwierdzono istotnej statystycznie zależności częstości wykorzystania analityki kadrowej względem wielkości przedsiębiorstwa.

Drugim ważnym dla autorów zagadnieniem była identyfikacja rodzaju analityki stosowanej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwach. Efektywne realizowanie działań w ZK jest możliwe tylko w sytuacji wykorzystania w firmie analityki zarówno opisującej przeszłość, jak i prognozującej przyszłość. Przeprowadzone badania wskazują jednak na niewłaściwe podejście analityczne w realizacji funkcji personalnej. W grupie diagnozowanych firm 31% MŚP wykorzystuje wyłącznie analitykę deskrypcyjną, 36% – tylko analitykę predykcyjną, 8% – obydwa rodzaje analityk i aż 25% nie posługuje się nimi w ogóle. Natomiast w grupie dużych przedsiębiorstw otrzymano następujące wyniki: 25% – tylko analityka deskrypcyjna, 33% – wyłącznie predykcyjna, 8% – obydwa typy analityk i aż 34% nie posługuje się żadną z nich.

Niepokój może wzbudzać wysoki udział firm z obu grup, które w ogóle nie stosują podejścia analitycznego w ZK. Interesujące są natomiast wyniki ukazujące zależność rodzaju wykorzystanej analityki i wielkości firmy w kontekście wybranych obszarów zarządzania kadrami. Uzyskane rezultaty przedstawiono na rys. 2.

Wprawdzie analityka deskrypcyjna i predykcyjna są jednocześnie wykorzystywane przez firmy w niewielkim zakresie, jednak w MŚP używa się ich najczęściej do motywowania (17%) oraz oceniania pracowników (14%). Duże przedsiębiorstwa stosują je w podobnym stopniu, chociaż w innych obszarach, tj. w planowaniu kadr (15%) oraz w analizie rotacji i absencji pracowników (11%).

Analityka deskrypcyjna jest w podobnym zakresie stosowana przez MŚP i duże firmy w obszarze oceniania pracowników (MŚP 46%; DP 46%). Częściej jest ona wykorzystywana przez MŚP względem DP w innych obszarach ZK, takich jak: kształcenie i rozwój pracowników (odpowiednio 40 i 23%), rotacja i absencja (51 i 19%), rekrutacja i selekcja (25 i 15%) oraz planowanie kadr (28 i 23%).



Rys. 2. Rodzaj analityki wykorzystanej w wybranych obszarach zarządzania kadrami w firmach o różnej wielkości

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższe rezultaty, należy stwierdzić, że w dziewięciu obszarach personalnych nie ma istotnej statystycznie zależności pomiędzy rodzajem wykonywanych analityk a wielkością przedsiębiorstw, chociaż wykorzystują je one w nieco innym zakresie. Rezultaty testu chi-kwadrat wskazują natomiast na istnienie takiej zależności w obszarze rotacji i absencji pracowników ($p = 0.009^{**}$), co ponownie potwierdza prawdziwość hipotezy badawczej. Struktura odpowiedzi dotyczących typu wykorzystywanej analityki w tym obszarze jest zależna od wielkości przedsiębiorstwa (tab. 2).

W MŚP w zarządzaniu kadrami wykorzystywana jest głównie analityka deskrypcyjna (51%), natomiast w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 250 osób – predykcyjna (54%). Wyniki te, wraz z porównaniami dokonanymi powyżej, potwierdzają ogól-

Tabela 2. Rodzaj analityki wykorzystywanej w zarządzaniu kadrami w obszarze rotacji i absencji pracowników w firmach różnej wielkości

Absencja i rotacja	Deskrypcyjna	Predykcyjna	Deskrypcyjna i predykcyjna	Żadna
< 250 osób	51,43%	17,14%	5,71%	25,71%
≥ 250 osób	19,23%	53,85%	11,54%	15,38%

Źródło: opracowanie własne.

ną prawidłowość – im mniejsza firma i liczba zatrudnionych pracowników, tym bardziej koncentruje się ona na analizie przeszłości. W dużych przedsiębiorstwach, które gromadzą i przetwarzają ogromne ilości danych, wykonuje się analizy ukierunkowane częściej na prognozowanie przyszłości w ramach strategicznego zarządzania kadrami.

6. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że w diagnozowanych przedsiębiorstwach w zarządzaniu kadrami podejście analityczne jest często stosowane. Szczególnie pozytywnie należy ocenić wysoki poziom wykorzystania analityki personalnej w MŚP, które w tym zakresie nie tylko nie ustępują dużym firmom, ale w wielu obszarach zarządzania kadrami są od nich nawet bardziej zaawansowane. Potwierdza to istnienie wysokiej świadomości menedżerów w zakresie możliwych do uzyskania korzyści i coraz rzadsze występowanie dylematów związanych z opłacalnością wdrożenia metod i narzędzi analitycznych w zarządzaniu kadrami.

Należy jednak pamiętać, że opisane badania zostały przeprowadzone na ograniczonej próbie przedsiębiorstw przy użyciu kwestionariusza ankiety uwzględniającego 10 wybranych obszarów zarządzania kadrami. Z tego powodu uzyskane rezultaty nie mogą stanowić podstawy do czynienia uogólnień, chociaż mogą stać się przyczynkiem do poszerzenia zakresu badań w przyszłości.

Literatura

- Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M., 2016, *HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge*, Human Resource Management Journal, 26(1), s. 1–11.
- Anderson C., 2015, *Creating a Data Driven Organisation. Practical advice from the trenches*, O'Reilly Media, Sebastopol.
- Aral S., Brynjolfsson E., Wu L., 2012, *Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology*, Management Science, 58(5), s. 913–931.
- Armstrong M., 2006, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Boudreau J., 2014, *Will HR's grasp match its reach? An estimable profession grown complacent and outpaced*, Organizational Dynamics, 43, s. 189–197.
- Cohen D.J., 2015, *HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies*, Human Resource Management Review, 25, s. 205–215.
- Corne D., Dhaenens C., Jourdan L., 2012, *Synergies between operations research and data mining: The emerging use of multi-objective approaches*, European Journal of Operational Research, 221, s. 469–479.
- Davenport T.H., 2013, *The Analytics Advantage. We're just getting started*, Deloitte Analytics, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Analytics/dttl-analytics-analytics-advantage-report-061913.pdf> (15.02.2016).
- Demetriou S., Kester B., Moen B., O'Leonard K., 2015, *HR and people analytics: Stuck in neutral*, [w:] *Global Human Capital Trends 2015*. Deloitte University Press, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf> (15.02.2016).
- Dresner H., 2015, *Small and Mid-sized Enterprise Business Intelligence Market Study*, Dresner Advisory Services, <http://static.klipfolio.com/dresner-reports/dresner-2015.pdf> (20.02.2016).
- Fitz-enz J., 2009, *The ROI of Human Capital: Measuring the economic value of employee performance*, 2nd ed., American Management Association, New York.

- Fitz-enz J., 2010, *The New HR Analytics. Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*, American Management Association, New York.
- Fitz-enz J., Mattox J.R. II, 2014, *Predictive Analytics for Human Resources*, John Wiley&Sons, Inc., Hoboken.
- Gantz J., Reinsel D., 2012, *The digital universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East*, <http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-the-digital-universe-in-2020.pdf> (29.02.15).
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2005, *The balance scorecard. Measures that drive performance*, Harvard Business Review, The High Performance Organization, July-August, s. 1–10.
- Kapoor B., Kabra Y., 2014, *Current and future trends in human resources analytics adoption*, Journal of Cases on Information Technology, 16(1), s. 1–10.
- KPMG, 2015, *Evidence-based HR. The bridge between your people and delivering business strategy*, <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/evidence-based-hr.pdf> (29.02.16).
- Krensky P., Lock M., 2013, *Analytics for the SMB: Empowering Users, Leveraging IT*, Aberdeen Group, Inc., Boston, <http://v1.aberdeen.com/launch/report/benchmark/6864-RA-business-intelligence-analytics.asp?lan=US> (28.02.2016).
- Levenson A., 2011, *Using targeted analytics to improve talent decisions*, People and Strategy, 34(2), s. 34–43.
- Liberatore M., Luo W., 2010, *The analytics movement: Implications for operations research*, Interfaces, 40(4), s. 313–324.
- Lock M., 2011, *The Analytical SMB: More Data, More Users, Less Time*, Aberdeen Group, Inc., Boston, <http://v1.aberdeen.com/launch/report/benchmark/7188-RA-embedded-business-intelligence.asp?lan=US> (28.02.2016).
- March S.T., Hevner A.R., 2007, *Integrated decision support systems: A data warehousing perspective*, Decision Support Systems, 43(3), s. 1031–1043.
- Moon M.M., 2015, *Five foundational metrics for meaningful workforce measurement insight*, Aberdeen Group, Boston, http://v1.aberdeen.com/launch/report/research_report/11114-RR-hr-measurement-maturity.asp (28.02.16).
- Moon M.M., Prouty K., 2015, *Productivity: Managing and measuring a workforce*, Aberdeen Group, Boston, http://v1.aberdeen.com/launch/report/research_report/10143-RR-Productivity-WFM.asp.
- Morrison R., 2015, *Data Driven Organisation Design: Sustaining the competitive edge through organisational analytics*, Kogan Page, Philadelphia.
- Muryjas P., Wawer M., 2014, *Business intelligence as a support in human resources strategies realization in contemporary organizations*, Actual Problems of Economics, 152(2), s. 183–190.
- Olszak C.M., Ziemia E., 2012, *Critical success factors for implementing business intelligence systems in small and medium enterprises on the example of Upper Silesia, Poland*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 7, s. 129–150.
- Phillips J.J., Phillips P.P., 2008, *Proving the Value of HR: How and why to measure ROI*, Society for Human Resource Management, Alexandria.
- Rasmussen T., Ulrich D., 2015, *Learning from practise: How HR analytics avoids being a management fad*, Organizational Dynamics, 44, s. 236–242.
- Scholz P., Schieder Ch., Kurze Ch., Gluchowski P., Böhringer M., 2010, *Benefits and Challenges of BI Adoption in Small and Medium-Sized Enterprises*, ECIS 2010 Proceedings, Paper 32.
- Smith T., 2013, *HR Analytics: The what, why and how*, Numerical Insights LLC, Charlotte.
- Ulrich D., Dulebohn J.H., 2015, *Are we there yet? What's next for HR?*, Human Resource Management Review, 25, s. 188–204.
- Watson H.J., 2009, *Tutorial: Business intelligence – past, present, and future*. Communications of the Association for Information Systems, 25(1), s. 487–510.