

Barbara Czerniachowicz

Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 17, 183-194

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Barbara Czerniachowicz

ROLA SZKOLEŃ W ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zarówno w gospodarce, jak i w przedsiębiorstwie obserwuje się orientację na wzrost wiedzy. Przedsiębiorstwa zauważają konieczność ciągłego uczenia się przez kapitał ludzki w toku aktywności zawodowej. Koszty szkolenia pracownika są bardzo wysokie, aby zatem uniknąć wydatnego wzrostu kosztów pracy, koszty szkoleń rozkładają się między państwo, przedsiębiorstwo i pracownika w sposób bezpośredni lub pośredni. Rośnie współodpowiedzialność pracowników za swój rozwój i zdobywanie wielu specjalistycznych umiejętności. Od pracownika oczekuje się elastyczności zachowań, co oznacza konieczność rozwoju jego kreatywności i reorientacji zawodowej w czasie aktywności zawodowej. Przedsiębiorstwa wymagają także wielofunkcyjności kapitału ludzkiego, rośnie zatem znaczenie osób kształconych interdyscyplinarnie¹. Wiąże się to również ze zmianą form pracy, spowodowaną rozwojem technik informacyjnych².

W literaturze przedmiotu rozwój kapitału ludzkiego często jest łączony i omawiany z takimi pojęciami, jak kształcenie, szkolenie i doskonalenie. Można spotkać bardzo różne podejścia do ich interpretacji. Niektórzy z autorów utożsamiają je i stosują wymiennie, inni zaś różnicują ich definicje. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman,

¹ Przedsiębiorstwa preferują zatrudnianie pracowników do pracy w rodzinie stanowisk (rodzinie czynności), a nie na wąsko rozumiane stanowisko pracy.

² Rozwój Internetu i intranetu umożliwia pracę na odległość, telepracę.

D.R. Gilbert jun.³ oraz W. Kopertyńska⁴ są zwolennikami traktowania szkoleń jako uczenia pracowników technicznych sposobów wykonywania czynności na stanowiskach, na których pracują (na przykład kursy zawodowe). Według nich, doskonalenie zawodowe to uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności koniecznych do wykonywania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku, które można zdobyć w szkołach menedżerów, studiach wyższych i podyplomowych.

A. Poczrowski uważa, że szkolenie zawodowe to wszystkie celowe i systematyczne działania przedsiębiorstwa, które są skierowane na pogłębianie lub poszerzanie określonych elementów potencjału pracy oraz na wyposażanie go w nowe umiejętności, zgodnie z bieżącymi i przyszłymi potrzebami firmy⁵.

Dla L. Zbiegień-Maciąg szkolenie to poszerzanie już zdobytych kwalifikacji, wiedzy (i jej ugruntowanie) oraz nabywanie nowych umiejętności wiążących się przykładowo z kryzysami firmy. Rozwój pracownika to inaczej jego doskonalenie, czyli kreowanie inicjatyw, przedsiębiorczości, innowacyjności, nabywanie wartości, kultury, identyfikacja z przedsiębiorstwem czy poszerzanie horyzontów intelektualnych⁶.

W literaturze można także spotkać podejścia, które utożsamiają rozwój zawodowy pracownika z doskonaleniem personelu. Rozwój jest definiowany jako proces podnoszenia kwalifikacji pracowniczych, które wpłyną na efektywność dzięki kształtowaniu specjalistycznych, konceptualnych i interpersonalnych kompetencji, to znaczy wiedzy, umiejętności i postaw⁷. T. Oleksyn używa pojęcia „dynamiczny rozwój zawodowy” i utożsamia z nim aktualizowanie wiedzy teoretycznej i praktycznej, umiejętności, a także rozwijanie cech psychofizycznych i zachowań społecznych potrzebnych

³ Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jun., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 378.

⁴ Por. W. Kopertyńska, *Działalność przedsiębiorstw w zakresie rozwoju potencjału pracy zatrudnionych*, w: *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*, red. S. Tokarski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego nr 13, Sopot 1999, s. 331.

⁵ Por. A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 218.

⁶ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikiem w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 87–88.

⁷ Por. A. Bodak, *Doskonalenie personelu*, w: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 88.

i/lub użytecznych w obecnie wykonywanej pracy zawodowej lub w przyszłości, które pozwolą na poszerzenie jej treści i podejmowanie nowych ról⁸.

Ważnym instrumentem rozwoju pracowników są szkolenia, czyli zaplanowany proces uczenia się, mający na celu rozwijanie kompetencji koniecznych do wykonywania zadań obecnych i planowanych⁹. Takie podejście pozwala na budowanie organizacji uczącej się, czyli organizacji, „w której uczenie się nie jest ograniczone tylko do odosobnionych kawałków działalności szkoleniowej o charakterze fragmentarycznym lub też systematycznym, lecz do organizacji, gdzie uczenie stało się procesem ciągłym. W organizacji takiej uczenie się w trakcie pracy staje się sposobem na życie”¹⁰.

W organizacji uczącej się szczególnie ważne są: szkoleniowa kultura przedsiębiorstwa, która bezpośrednio wpływa na identyfikację potrzeb szkoleniowych i rozwojowych pracowników, formułowanie strategii szkoleniowej oraz motywacja do szkolenia¹¹. Za najistotniejszy element rozwoju kapitału ludzkiego uważany jest jednak efektywny system szkoleń i rozwoju pracowników. Powinien on być jednym z podstawowych składników systemu kadrowego, a nakłady na ten cel muszą być traktowane jak inwestycja w kapitał ludzki¹². Na rysunku 1 przedstawiono ocenę potrzeb w procesie szkolenia.

W. Okoń twierdzi, że ani w dydaktyce, ani w psychologii nie usystematyzowano metod szkolenia. Przedstawia jednak jeden z łatwiejszych sposobów podziału na mimowolne i dowolne uczenie się, oraz inny – na uczenie się częściami i całościowo. W bardziej systematycznym ujęciu uczenia się wyróżniono cztery grupy metod¹³:

⁸ Por. T. Oleksyn, *Dynamiczny rozwój zawodowy*, „Personel” 1997, Doradca Personalny, listopad, s. 6.

⁹ Zob. A. Stankiewicz-Mróz, *Ocenianie i rozwój pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menadżerów średniego szczebla*, red. E. Jędrych, Wydawnictwo Oficyna, Kraków 2007, s. 251–252.

¹⁰ M. Słoman, *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 60.

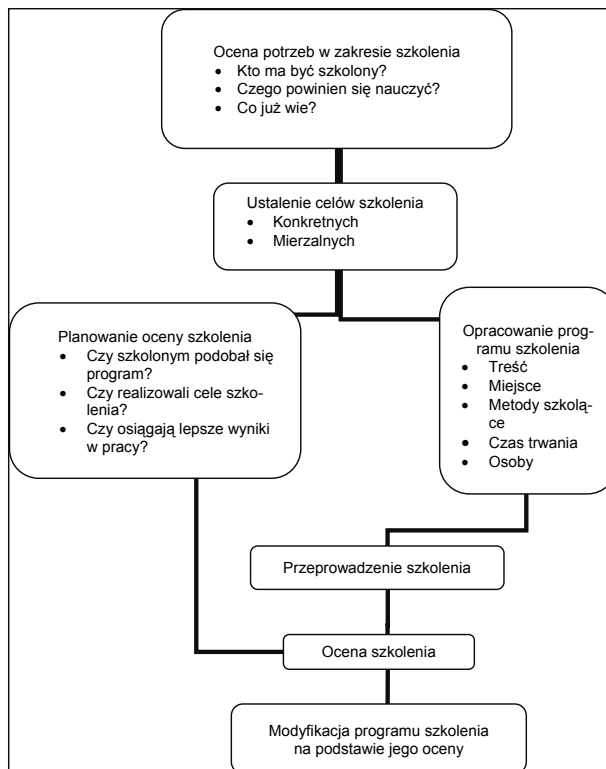
¹¹ Szerzej zob. A. Ludwicyński, *Kultura organizacyjna a szkolenie i rozwój pracowników*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwicyński, Warszawa 1999, s. 251.

¹² Szerzej H. Król, *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, „Humanizacja Pracy – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000, nr 3.

¹³ Por. W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2004, s. 245.

- naśladownictwo,
- gotowe algorytmy,
- próby i błędy,
- rozwiązywanie problemów.

Rysunek 1. Proces szkolenia w organizacji



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 458.

J.E. Karney wymienia następujące metody szkoleniowe¹⁴:

- trening interpersonalny,
- programowanie neurolingwistyczne (NLP),

¹⁴ Por. J.E. Karney, *Człowiek i jego praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydanie Międzynarodowej Szkoły Menagerów, Warszawa 1998, s. 190–198.

- trening asertywności,
- trening tak zwanego myślenia pozytywnego,
- inne (metody heurystyczne, „burza mózgów”, metody relaksacyjne, gry dydaktyczne).

Są one mniej skoncentrowane na uczeniu sprawności działania niż na ogólnym rozwoju poznawczym i emocjonalnym.

W literaturze przedmiotu są również inne klasyfikacje metod szkoleniowych, przykładowo uwzględniające sposób przyswajania przez ludzi wiedzy i umiejętności czy proces nauczania. Do tej grupy metod zalicza się¹⁵:

- metody podające,
- metody problemowe,
- metody eksponujące,
- metody słowne,
- metody praktyczne.

Proponowane w praktyce metody szkoleniowe są klasyfikowane według różnych kryteriów, lecz do najczęściej spotykanych zalicza się następujące¹⁶:

- ze względu na sposób uczenia się uczestników: pasywne (tradycyjne) i aktywne,
- ze względu na skład uczestników: indywidualne i grupowe,
- ze względu na miejsce szkolenia: na stanowisku pracy i poza nim,
- ze względu na tryb i sposób przekazywania wiedzy: informacyjno-szkoleniowe,

Metoda pasywnego nauczania polega na przekazywaniu wiedzy w gotowej formie¹⁷. Metoda aktywnego nauczania polega na samodzielnym poszukiwaniu i zapamiętywaniu wiedzy i sposobów postępowania¹⁸. Metody indywidualne są kierowane do poszczególnych pracowników i polegają na dostarczeniu w szybkim tempie wiedzy oraz nabywaniu umiejętności praktycznych w sposób dostosowany

¹⁵ Por. Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 193–195.

¹⁶ Por. W. Golnau, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 353.

¹⁷ Przykładem jest udział w konferencjach, który pozwala na poszerzenie wiedzy, ale również na nawiązanie kontaktu z innymi jednostkami. Innym przykładem są wykłady, zadawanie lektur.

¹⁸ Przykładami są gry i symulacje, inscenizacje, studia przypadków. Por. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 80.

do „możliwości percepcyjnych konkretnej osoby”¹⁹. Metody grupowe są natomiast kierowane do większej liczby pracowników, które uczestniczą w szkoleniu w tym samym czasie²⁰.

Techniki szkolenia na stanowisku pracy (podczas pracy), czyli tak zwane szkolenia *on the job*²¹, polegają na przekazywaniu określonej, potrzebnej wiedzy, kształtowaniu umiejętności i zachowań na zajmowanych przez pracowników stanowiskach pracy. Ten rodzaj szkolenia jest najlepszym sposobem zdobycia umiejętności na stanowisku, na którym pracuje. Przykładem jest kształtowanie umiejętności technicznych, handlowych i administracyjnych²². W tabeli 1 zaprezentowano technikę doskonalenia zawodowego kadr na stanowisku pracy. Szkolenia takie są także określane jako trening przez pracę. Metoda ta jest szczególnie przydatna w stosunku do nowo zatrudnionych pracowników, do przekwalifikowania już zatrudnionych osób lub modyfikacji zakresu obowiązków.

Tabela 1. Metody doskonalenia kadr *on the job*

Metody doskonalenia	Zastosowanie	Zalety	Wady
1	2	3	4
Przyuczenie	Dokładnie zdefiniowana (prosta) działalność	Powiązanie z praktyką	Ścisłe powiązanie ze stanowiskiem pracy
Instrukcje	Skomplikowane, wielostopniowe prace	Powiązanie z praktyką, daleko idące, samodzielne prace	Kosztowne: konieczne uważne, krytyczne studiowanie
Asystentura	Przygotowanie do objęcia stanowiska kierowniczego	Stopniowe wprowadzenie	Przenoszenie także zadań peryferyjnych
Zastępstwo	Zadania nadające się do delegowania	Całkowite (próbne) przejęcie zadań	Niebezpieczeństwo przeniesienia nie w pełni reprezentatywnych zadań

¹⁹ Przykład: konferencje, inscenizacje, szkolenia typu *outdoor*. Por. W. Golnau, *op.cit.*, s. 353.

²⁰ Przykładem szkoleń są konferencje, treningowe programy, inscenizacje oraz szkolenia typu *outdoor*.

²¹ Por. B. Sokół, *Szkolenie i rozwój pracowników*, w: *Proces kadrowy w przedsiębiorstwie*, red. U. Gołaszewska-Kaczan, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2002, s. 67.

²² Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 457.

1	2	3	4
Następca	Przygotowanie do praktyki kierowania	Stopniowe wprowadzenie	„Książęca korona”
Wielostronne kierowanie	Przygotowanie do praktyki kierowania	Praktycyzm, brak rutyny	Treść zależna od przypadku, wąski krąg osób
Koła jakości	Polepszenie właściwego przebiegu pracy, procesy pracy	Innowacyjność, zaangażowanie	Potrzeba motywacji, ścisły związek z pracą
Ośrodek uczenia się	Definiowanie problemów i ich rozwiązywanie	Obejmuje miejsce pracy	Wymaga silnej pielęgnacji

Źródło: A. Suchodolski, *Rozwój pracowników, w: Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 149.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (wykonywane poza pracą, z odezwaniem od pracy), czyli tak zwane *off the job*²³, polegają na tym, że praktyczne wykorzystanie wiedzy i ich treści następuje dopiero po przeprowadzeniu danego przedsięwzięcia szkolenia. Przykładem takiego szkolenia są seminaria, wykłady, konferencje i stymulacje. W tabeli 2 podano różne metody doskonalenia zasobów ludzkich *off the job*, które można zastosować w organizacji.

Tabela 2. Metody doskonalenia kadr *off the job*

Metody doskonalenia	Zastosowanie	Zalety	Wady
1	2	3	4
Wykład	Przekazanie informacji, demonstracja	Skoncentrowane, systematyczne przekazywanie wiedzy	Pasywność, ewentualne trudności z zapamiętywaniem
Rozmowa nauczająca	Opracowanie materiału w postaci dialogu	Aktywizacja dostosowana do szkolenia	Czasochłonność, ewentualna aktywność małej liczby osób
Studia przypadków	Analiza problemu i jego rozwiązywanie na praktycznym przykładzie, zastosowanie teorii	Aktywizuje związki z praktyką	Kosztowność (przygotowanie), brak przejrzystości

²³ Por. B. Sokół, *op.cit.*, s. 67.

1	2	3	4
Gry planistyczne	Dyspozycyjne sytuacje problemowe z sekwencyjnym rozwiązaniem	Związek z praktyką, aktywizujące, natychmiastowe sprzężenia zwrotne w kwestii wyników	Kosztowność (przygotowanie), sytuacje, gry według skonstruowanych modeli
Odgrywanie ról	Obszar ról społecznych, umiejętności społecznych	Aktywizujące powiązanie z zachowaniem i postawami	Wysokie wymagania względem trenerów, czasochłonność
Nauczanie programowe	Zapewnienie wiedzy fotograficznej	Szybkie uczenie się, łatwość zapamiętywania, łatwość powtarzania, aktywność	Brak dialogu, kosztowne wyprodukowanie materiałów (starzenie się)
Trening dynamiki grupy	Obszar ról społecznych i umiejętności społecznych	Możliwy rozwój osobowości	Niebezpieczeństwo wyrządzenia szkód w osobowości, wysokie wymagania wobec trenerów
<i>Action learning</i>	Rozwiązywanie problemów źle ustrukturalizowanych	Rozwiązywanie nowych sytuacji praktycznych, także przez doświadczonych kierowników	Duże przedsiębiorstwa, powracające problemy

Źródło: A. Suchodolski, *op.cit.*, s. 150.

Wśród metod *off the job* można wyróżnić wiele metod treningowych²⁴:

- trening integracyjny,
- trening negocjacji,
- trening w grupie,
- trening twórczego rozwiązywania problemów.

Charakterystyczną cechą tej metody są dość specyficzne sposoby doskonalenia, które polegają między innymi na odgrywaniu ról, relaksacji i treningu ruchowego. Uczy wiedzy teoretycznej i określonych zachowań. Zajęcia te są prowadzone najczęściej przez specjalistów spoza organizacji. Istnieje wówczas możliwość spotkania osób z innych firm, co sprzyja wymianie różnych pomysłów i daje sposobność poznania ludzi nauki.

²⁴ Por. A. Suchodolski, *op.cit.*, s. 142.

Porównanie metod *on the job* i *off the job* oraz wad i zalet tych szkoleń przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zalety i wady szkolenia pracowników na stanowisku i poza stanowiskiem pracy

Rodzaj szkolenia	Zalety	Wady
Na stanowisku pracy	<ul style="list-style-type: none"> – niskie koszty szkolenia, – szkolenie jest dostosowane do sytuacji występujących w praktyce, – szkolony nie musi przerwać pracy, – unika się etapu transformacji wiedzy na praktyczne działanie 	<ul style="list-style-type: none"> – szkolony może przejąć złe nawyki szkolącego, – może obniżyć się wydajność osoby szkolącej w okresie szkolenia, – niekiedy występuje przeświadczenie szkolących, że szykują sobie rywali, – ograniczone możliwości wykorzystania wyuczonej wiedzy i umiejętności na innych stanowiskach lub w innych firmach, – brak możliwości jednoczesnego objęcia szkoleniem dużej grupy osób
Poza stanowiskiem pracy	<ul style="list-style-type: none"> – uwalniają od stresów i bieżących wymagań stanowiska pracy – pozwalają skupić się szkolonemu na uczeniu się, – prowadzone przez specjalistów – ułatwiają rozwój pożytecznych kontaktów, – umożliwiają jednoczesne objęcie szkoleniem dużych grup pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – wysokie koszty szkolenia, – mogą spowodować obniżenie wydajności pracownika w trakcie szkolenia, – wymagają dyscypliny i motywacji od szkolonego, – programy szkoleń mogą być słabo dostosowane do realnych sytuacji na stanowisku pracy

Źródło: W. Golna, M. Kalinowski, J. Litwin, *op.cit.*, s. 354.

Każda organizacja, która chce osiągnąć sukces, musi odpowiednio planować rozwój swoich pracowników, ponieważ są oni najważniejszym zasobem organizacji. Warto inwestować w ich potencjał, gdyż pracownicy są niezbędną częścią, która tworzy organizację. Ważnym aspektem dla przedsiębiorstwa jest ocena szkolenia, którą można przeprowadzić na podstawie czterech poziomów²⁵.

²⁵ Por. B. Sokół, *op.cit.*, s. 71.

- a) **poziomu reakcji** – poznanie opinii uczestników szkolenia na temat treści i metod szkoleniowych; jaka była organizacja i warunki, w których odbywało się nauczanie; jak tematyka szkolenia odpowiadała potrzebom na danym stanowisku pracy; najprostszym sposobem zbierania informacji jest ankieta oceny pracownika; kwestionariusz jest wypełniany zaraz po skończonym szkoleniu;
- b) **poziomu uczenia się** – ustalenie stopnia przyswojenia wiedzy teoretycznej zdobytej przez uczestników;
- c) **poziomu zachowań** – na ile zdobyte informacje są wykorzystywane w codziennej pracy; oszacowanie tych zmian może nastąpić po około trzech miesiącach od szkolenia;
- d) **poziomu rezultatów** – poszukuje się danych potwierdzających ekonomiczną efektywność szkolenia w postaci wzrostu produkcji, jakości, wydajności pracy, spadku absencji itd.

Rozwój pracowników jest jednym z najważniejszych czynników, które mają wpływ na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Aby osiągnąć ogólny cel rozwoju potencjału pracy, firma powinna²⁶:

- przystosować kompetencje pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- poszerzyć kwalifikacje do przewidywanych w firmie zmian,
- rozwijać w pracownikach samokontrolę,
- zwiększyć elastyczność,
- umocnić więź pracowników z firmą.

Przedsiębiorstwa inwestujące w rozwój personelu i doskonalące posiadane zasoby ludzkie mogą zwiększyć swoją konkurencyjność oraz stworzyć wzór pracownika mającego odpowiedni potencjał, który jest chętny do samodoskonalenia zawodowego, podwyższania swoich umiejętności, kwalifikacji i stałego zdobywania nowej wiedzy. Wprowadzanie do przedsiębiorstwa systemów ciągłych szkoleń umożliwia podwyższanie zdolności poszczególnych pracowników do szybkiego dostosowywania się do zmian otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Jest to związane ze wzrostem wymagań na stanowisku pracy i zdolnościami do podejmowania działań w zmieniających się warunkach. Dla przedsiębiorstwa głównym celem jest

²⁶ Zob. A. Stankiewicz-Mróz, *op.cit.*, s. 250.

tworzenie takich systemów rozwoju pracowników, które będą propagowały model stałego uczenia się²⁷.

Można zatem powiedzieć, że rozwój personelu oznacza ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym przedsiębiorstwa. Zmiany te prowadzą do wzrostu wartości rynkowej kapitału ludzkiego i wpływają na efektywność pracy. Rozwój kapitału ludzkiego można zdefiniować jako rozszerzenie i polepszenie ogółu wiedzy i zdolności do działania pracowników, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia celów firmy²⁸. Rozwój tych zasobów organizacji może być rozpatrywany na następujących poziomach: w skali kraju, w ramach całego przedsiębiorstwa (organizacji), poszczególnych zespołów pracowniczych i indywidualnych pracowników (poszczególnych jednostek, osób)²⁹.

Podsumowując, można powiedzieć, że proces doskonalenia obejmuje aktualizację, rozszerzanie wiedzy oraz umiejętności do wykonywania obecnej i przyszłej pracy, a kształcenie polega na pogłębianiu możliwości intelektualnych pracownika wiążących się z indywidualną ścieżką rozwoju jednostki. Inaczej mówiąc, jest to „inwestycja w siebie” pozwalająca na osiąganie przez pracownika wyznaczonych celów. Zarówno doskonalenie, jak i kształcenie wymagają zastosowania różnych form szkolenia, po to aby pracownicy z jednej strony sprostali wymogom stanowiska pracy, a z drugiej strony mieli możliwość rozwoju zawodowego i awansu. Rozwój zawodowy to aktualizowanie oraz nabywanie nowej wiedzy teoretycznej i praktycznej, zdobywanie umiejętności, rozwijanie predyspozycji psychofizycznych i umysłowych niezbędnych do poszerzania treści pracy na obecnym stanowisku oraz inne formy awansu zawodowego, w tym kariery zawodowej³⁰.

²⁷ Por. M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 251–256.

²⁸ Por. Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998, s. 107.

²⁹ Por. A. Musiał-Paczkowska, *Inwestowanie w człowieka jako jedno ze źródeł sukcesu przedsiębiorstwa*, w: *Źródło sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, red. B. Olszewska, materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 379; A. Pochtowski, *op.cit.*, s. 218.

³⁰ Por. Z. Sekuła, *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego (I)*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1999, s. 107–109, 127–129.

THE ROLE OF TRAINING IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE ENTERPRISE

Summary

This article reviews different definitions of a development of human capital, in-job training and evolution. To sum up the process of improvement includes modernization and expansion of the knowledge and abilities that is used in practice of job position. Education plan bases on intellectual capability of the most important employee in the company who has individual path of professional development. In other words, one can understand “self –investment” of employee as the way to achieve professional goals.

Translated by Barbara Czerniachowicz