

Maria KLONOWSKA-MATYNIA *
Aleksandra MICHALCZYK**

SZKOLENIA JAKO KLUCZOWY CZYNNIK DOSKONALENIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W GOSPODARCE WIEDZY

Zarys treści: W artykule podjęto problematykę szkoleń pracowniczych, jako elementu doskonalącego jakość kapitału ludzkiego, i ich wpływu na efektywność pracy. Założono, że poprzez uczestnictwo w szkoleniach, poprawia się efektywność pracy pracowników.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, szkolenia, efektywność, praca, GOW.

Wprowadzenie

O rozwoju GOW nie można mówić bez równoczesnego przekształcania jej w gospodarkę ludzi uczących się i doskonalących ustawicznie. Stąd też, zgodnie z wytycznymi strategii lizbońskiej, w celu zaspokojenia potrzeb nowoczesnych gospodarek państw członkowskich konieczne jest przemodelowanie systemu kształcenia w taki sposób, aby możliwe było stworzenie modelu gospodarczego opartego o wiedzę¹. W tym świetle poważnego znaczenia nabiera rola systemów edukacyjnych oraz szeroko rozumiane procesy kształcenia, prowadzące do podnoszenia kwalifikacji całego społeczeństwa. W gospodarce tej stale rośnie zapotrzebowanie na wiedzę i wykwalifikowanych pracowników umysłowych. Wykształcona i wykwalifikowana kadra, stanowi nową jakość w szeroko rozumianym kapitale ludzkim. Nie tylko przesądza o większym potencjale gospodarczym kraju, ale przede wszystkim stanowi podwaliny pod zupełnie inny kierunek ewolucji społecznej, zatem niewątpliwie przyczynia się do szeroko rozumianego rozwoju społeczno-gospodarczego². Rolą przedsiębiorstw jest stwarzanie swoim pracowni-

* dr, Zakład Ekonomii, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

** studentka, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

¹ *Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, za: www.strategializbonska.pl.

² M. Klonowska-Matynia, E. Zdrojewski, *Wykształcenie jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego na obszarach wiejskich*, w: *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* nr 8, Szczecin 2008, s. 138.

kom warunków do ciągłego i systematycznego podnoszenia kwalifikacji, co zapewni stały rozwój i pozwoli na ciągle odświeżanie raz zdobytej wiedzy. Pogłębianie wiedzy i poszerzanie zdolności zatrudnionych przyczynia się do osiągnięcia sukcesów przez pracobiorców, a także organizację jako całość. Wyżej wymienione procesy mogą zmierzać do³:

- wzrostu wydajności pracy (lepiej wykwalifikowani pracownicy pracują wydajniej);
- rozwoju indywidualnej kariery pracownika (dostosowanie szkoleń, kursów i innych form rozwijających wiedzę i umiejętności do indywidualnych potrzeb pracowników);
- wzrostu motywacji pracowników (udział w szkoleniu jest formą nagrody);
- wzrostu integracji załogi (możliwość wspólnego przebywania pracowników poza pracą).

Szkolenie, stanowiące napęd rozwoju personelu w organizacji, jest ściśle powiązane z podnoszeniem kompetencji zatrudnionych oraz poszerzaniem ich umiejętności dostosowania się do stale ulegających zmianom wymagań w miejscu pracy. Szkolenie może posiadać znaczący udział w zwiększaniu odpowiedzialności wśród pracowników⁴. Szkolenia pracowników to niezwykle ważna inwestycja. Obecnie jest to jedyna metoda na efektywne i dynamiczne zwiększanie kwalifikacji i umiejętności zawodowych poszczególnych pracowników, jak i całej grupy pracowniczej. Ważne jest, aby uwzględnić przy tym potrzeby przedsiębiorstwa oraz jego taktykę rozwoju. W dzisiejszych czasach od pracowników oczekuje się nie tylko wiedzy zawodowej, ale i zdolności takich jak analiza danych, myślenie strategiczne, wyciąganie wniosków oraz zapoznawania się z kulturą reprezentowaną przez innych przedstawicieli. H. Bochniarz podkreśla, iż „o przewagach konkurencyjnych przedsiębiorstw świadczą przecież ich zasoby ludzkie. W dobie galopujących zmian technologicznych tylko ludzie są kapitałem, którego nie da się szybko skopiować (...)”⁵.

Reasumując, szkolenia odgrywają niezwykle istotną rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i wytyczają organizacjom ścieżkę prowadzącą do umacniania pozycji firmy na rynku. Stanowią rodzaj kompilacji wysiłków zarówno personelu, jak i osób zarządzających przedsiębiorstwem (tj. kierownicy, dyrektorzy, menedżerowie oraz właściciele), co w rezultacie dostarcza firmie profitów. Jedynie dzięki współpracy pomiędzy pracownikami, którzy z entuzja-

³ M. Adamiec, B. Kozusznik, *Zarządzanie...* op. cit., s. 235.

⁴ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & S – ka, Warszawa 199, s. 200.

⁵ K. Murzyn, *Wszystko się zmienia*, „Personel i Zarządzanie”, kwiecień 2010, Nr 4/241, s. 22.

zmem podejmują się kształcenia – podwyższania swoich kwalifikacji, czerpania ze szkoleń jak największej ilości zasobów informacji, wiedzy a pracodawcami dającymi możliwość rozwoju swoim podwładnym, organizacja jest w stanie efektywnie i skutecznie poszerzać swoją działalność oraz generować jak największe zyski. Należy pamiętać, iż to właśnie pracownicy reprezentują daną firmę na zewnątrz, dlatego też szkolenia, a zatem wykwalifikowani pracownicy powinni być priorytetem dla właścicieli organizacji.

Material i metodyka badań

Niniejszy artykuł stanowi próbę analizy i oceny szkoleń pracowniczych pod kątem ich wpływu na poprawę efektywności pracy. Przedmiot badań stanowili pracownicy Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im. Janusza Korczaka w Słupsku – lekarze i pielęgniarki, pracujący na różnych szczeblach zatrudnienia. Próbę badawczą dobrano losowo – stanowiły ją sto dwadzieścia dwie osoby, natomiast przestrzeń badawcza obejmowała szkolenia pracownicze przeprowadzone przez szpital w latach 2007–2010. Ukazanie nabytych umiejętności, kwalifikacji i rozwoju pracowników wynikających z uczestniczenia w szkoleniach pracowniczych wymagało nie tylko szczegółowej analizy dokumentacji wewnętrznej, wywiadu z Naczelną Pielęgniarką oraz pozostałymi osobami zajmującymi się dziedziną kształcenia personelu, ale także badania samych pracowników i zaczerpnienia ich opinii. Wykorzystaną w tym celu metodą badawczą, mającą zweryfikować postawioną hipotezę w brzmieniu: „poprzez uczestnictwo w szkoleniach, poprawia się efektywność pracy pracowników”, była metoda sondażu diagnostycznego, natomiast wdrożonym narzędziem badawczym – kwestionariusz ankietowy, zawierający a dziewiętnaście pytań mieszanych – zamkniętych i półotwartych⁶. Struktura kwestionariusza została ułożona w sposób umożliwiający uzyskanie pożądaných odpowiedzi i wysnucie głównych wniosków powiązanych z tematem pracy.

W celu stwierdzenia istnienia zależności statystycznie istotnych posłużono się testem chi-kwadrat Pearsona, pozwalającym na analizę zależności pomiędzy zmiennymi jakościowymi. Obliczenia te zostały wykonane w programie Statistica, który jest zintegrowanym, uniwersalnym systemem wykorzystywanym do statystycznej analizy danych, operowania na bazach danych, tworzenia wykresów, wykonywania transformacji danych i tworzenia aplikacji. System składa się z wszechstronnego zestawu zaawansowanych procedur analitycznych, które stosowane są w nauce, technice, biznesie, a także przy zgłębianiu danych⁷.

⁶ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2003, s. 96-100.

⁷ <http://www.statsoft.pl/general.html>, (6.07.2011).

Znaczenie szkoleń pracowniczych dla rozwoju kapitału ludzkiego

Podjęta w artykule tematyka stanowi jeden z ważniejszych aspektów wpływających na prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jego rozwój. Pogłębianie tej interesującej dziedziny może prowadzić jedynie do osiągnięcia zysków, o czym świadczą wyniki o zaangażowaniu przedsiębiorców w projekty typu „Kapitał ludzki” czy „Inwestycja w kadry”. Prowadzona w 2010 roku kampania społeczna pt.: „Szkolenia – to się opłaca” jest przykładem podwyższania świadomości ludzkiej z zakresu szkoleń. Opracowane statystyki ukazują wzrost znaczenia tematyki kształcenia, bowiem przed rozpoczęciem kampanii, ilość znajdujących się w bazie programu „Inwestycja w kadry” szkoleń kształtowała się w granicach 15 000. Natomiast już po 10 miesiącach aktywności kampanii, liczba zgłoszonych szkoleń wzrosła do ponad 81 000. Można zauważyć, iż liczba szkoleń jest pięciokrotnie większa niż na początku przedsięwzięcia. Instytucje, które zgłaszają szkolenia również rozszerzyły swoją działalność, gdyż ich początkowa liczba oscylowała wokół 4100, zaś obecnie ich poziom wzrósł do około 6900. Wyliczono, że na miesiąc przypada średnio około 300 nowych instytucji szkoleniowych, rejestrujących się w bazie programu. Jest to ogromny sukces projektu, który cieszy się popularnością wśród pracodawców zgłaszających uczestnictwo swoich pracowników w szkoleniach, a także wśród unikalnych użytkowników, których jest już ponad milion. Dwukrotnie zwiększyła się także liczba użytkowników ponownie korzystających z portalu, co oznacza iż kampania wzbudziła zaufanie ludzi poprzez m.in. rzetelne przekazywanie informacji i porady zasięgnięte od samych ekspertów⁸.

Analiza wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego wykazała, iż nie tylko same szkolenia wpływają na poprawę efektywności. W tym przypadku liczyła się także liczba przebytych w ciągu ostatnich 3 lat szkoleń, uczestnictwo w szkoleniach we własnym zakresie, a także opinia pracowników na temat samych szkoleń. Ze szkoleń we własnym zakresie korzystało 55,74% ankietowanych spośród 84,43% pracowników, którzy sugerowali, że szkolenia wpływają na poprawę efektywności pracy pracowników, ponieważ podnoszą ich kwalifikacje oraz jakość świadczonych przez nich usług. Oznacza to, iż personel medyczny zdaje sobie sprawę z wagi szkoleń i chętnie bierze w nich udział. Ci pracownicy charakteryzują się dużą świadomością w kwestii szkoleń i ich wpływu na poprawę efektywności pracy, ale także ich samych. Wśród tych respondentów aż

⁸ http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/podsumowanie_kampanii_2010.pdf, (17.05.2011.).

79,51% osób uważa, że szkolenia są przydatne, bowiem zapewniają rozwój personelu. W ciągu ostatnich 3 lat w maksymalnie 10 szkoleniach uczestniczyło 59,84% osób. Natomiast 22,13% ankietowanych brało udział w 11-50 szkoleniach.

Analiza wpływu szkoleń pracowników na efektywność ich pracy

Zebrany i pogrupowany materiał empiryczny poddano analizie statystycznej, na podstawie której można stwierdzić, że występuje istotny związek statystyczny pomiędzy wiekiem pracowników a posiadanym przez nich wykształceniem. Obliczenia wykonane w programie Statistica zostały zaprezentowane w poniższej tabeli numer 1.

Tabela 1. Wykształcenie pracowników Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im. J. Korczaka w Słupsku w zależności od wieku

Table 1. Education of employees of the Regional Hospital them. Janusz Korczak in Słupsk, depending on age

Wiek	Wykształcenie pracowników szpitala p=0,0109				Razem
	Średnie	Wyższe	Podyplomowe	Inne	
do 25	0	7	0	0	7
	0%	100%	0%	0%	100%
26-45	34	33	3	1	71
	47,9%	46,5%	4,2%	1,4%	100%
46-65	31	11	2	0	44
	70,5%	25%	4,5%	0%	100%
Ogół	65	51	5	1	122
	53,3%	41,8%	4,1%	0,8%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Source: Personal research

Wśród pracowników będących w grupie wiekowej 46-65 lat istotnie więcej osób niż wśród pracowników będących w grupie wiekowej 26-45 lat posiadało wykształcenie średnie – odpowiednio 70,5% i 47,9%. Przyczynę takiej sytuacji mógł stanowić fakt, iż osoby starsze (46-65 lat) w momencie podejmowania pracy ukończyły jedynie liceum medyczne, bowiem nie miały obowiązku podejmowania studiów wyższych. Można zaobserwować, iż personel medyczny z grupy wiekowej 26-45 lat istotnie częściej realizował studia wyższe niż personel z grupy wiekowej 46-65 lat – odpowiednio 46,5% i 25%.

Natomiast wykształcenie podyplomowe posiadało 4,5% pracowników będących w grupie wiekowej 46-65 lat oraz 4,2% pracowników z grupy wiekowej 26-45 lat, w tym przypadku różnica nie jest jednak istotna.

Kolejnymi zmiennymi poddanymi weryfikacji były wiek pracowników oraz liczba przebytych szkoleń w ciągu ostatnich 3 lat. W tym przypadku zauważono pewne tendencje, które okazały się jednak statystycznie nieistotne. Obliczenia wykonane w programie Statistica zostały przedstawione w poniższej tabeli numer 2.

Tabela 2. Liczba przebytych szkoleń pracowniczych w latach 2007-2010 w zależności od wieku personelu medycznego

Table 2. Number of employees completed training in 2007-2010, depending on the age of medical staff

Wiek	Liczba przebytych szkoleń pracowniczych w latach 2007-2010 p=0,1028				Razem
	do 10	11-50	powyżej 50	brak	
do 25	5	1	0	1	7
	71,4%	14,3%	0%	14,3%	100%
26-45	54	16	0	1	71
	76,1%	22,5%	0%	1,4%	100%
46-65	25	17	1	1	44
	56,8%	38,6%	2,3%	2,3%	100%
Ogół	84	34	1	3	122
	68,8%	27,9%	0,8%	2,5%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Source: Personal research

Z przeprowadzonego badania wynika, że istniała dodatnia zależność pomiędzy wiekiem a liczbą szkoleń pracowników. Oznaczało to, iż wraz z wiekiem pracowników wzrastała liczba przebytych przez nich szkoleń. Mogło mieć to związek także ze stażem pracy. Osoby w wieku 46-65 lat częściej niż osoby młodsze tj. w wieku 26-45 lat oraz do 25 lat uczestniczyły w 11-50 szkoleniach – odpowiednio 38,6%, 22,5% i 14,3%. W maksymalnie 10 szkoleniach uczestniczyło 76,1% pracowników z grupy wiekowej 26-45 lat, 71,4% z grupy wiekowej do 25 lat oraz 56,8% z grupy wiekowej 46-65 lat.

Podczas badania wpływu szkoleń na poprawę efektywności pracy w zależności od wieku pracowników zaobserwowano pewne prawidłowości nie będące jednak statystycznie istotne. Wyniki przedstawiono w tabeli numer 3.

Tabela 3. Wpływ szkoleń na poprawę efektywności pracy pracowników w zależności od wieku personelu medycznego w %
Table 3. Effect of training on improving work efficiency of employees, depending on the age of medical personnel in %

Wiek	Wpływ szkoleń na efektywność pracowników p=0,1241			Razem
	Tak	Nie	nie mam zdania	
do 25	4	3	0	84
	57,1%	42,9%	0%	100%
26-45	59	10	2	34
	83,1%	14,1%	2,8%	100%
46-65	40	4	0	1
	90,9%	9,1%	0%	100%
Ogół	103	17	2	122
	84,4%	13,9%	1,7%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Source: Personal research

Osoby będące w grupie wiekowej 46-65 lat częściej niż osoby z grup wiekowych 26-45 lat oraz do 25 lat uważały, że szkolenia wpływają na poprawę efektywności pracy pracowników. Ich udział oszacowano odpowiednio: 90,9%, 83,1%, 57,1%. Ponadto osoby te twierdziły, iż szkolenia podnoszą kwalifikacje pracowników i wpływają na lepszą jakość świadczonych przez nich usług. W przypadku respondentów sugerujących nieistotny wpływ szkoleń na poprawę efektywności pracy pracowników zaobserwowano tendencję spadkową. Więcej pracowników będących w grupie wiekowej do 25 lat niż pracowników z grup wiekowych 26-45 lat i 46-65 lat uważało, że szkolenia nie wpływają na poprawę efektywności pracy pracowników – odpowiednio 42,9%, 14,1%, 9,1%.

Kolejne zmienne uwzględnione w badaniu to ilość przebytych szkoleń pracowniczych oraz wykształcenie pracowników. Przy tym aspekcie wystąpił brak zależności statystycznie istotnej. Obliczenia wykonane w programie Statistica zostały ukazane w poniższej tabeli numer 4.

Tabela 4. Liczba przebytych szkoleń pracowniczych w latach 2007-2010 w zależności od wykształcenia w %

Table 4. Number of employees completed training in 2007-2010, depending on education in %

Wykształcenie	Liczba przebytych szkoleń pracowniczych w latach 2007-2010 p = 0,8059				Razem
	do 10	11-50	powyżej 50	brak	
Średnie	47	17	0	1	65
	72,3%	26,2%	0%	1,5%	100%
Wyższe	33	15	1	2	51
	64,7%	29,4%	2%	3,9%	100%
Podyplomowe	4	1	0	0	5
	80%	20%	0%	0%	100%
Inne	0	1	0	0	1
	0%	100%	0%	0%	100%
Ogół	84	34	1	3	122
	68,8%	27,9%	0,8%	2,5%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Source: Personal research

Wykształcenie pracowników szpitala nie miało istotnego wpływu na liczbę przebytych przez nich szkoleń pracowniczych. W maksymalnie 10 szkoleniach uczestniczyło więcej osób posiadających wykształcenie podyplomowe niż osób posiadających wykształcenie średnie i wyższe – odpowiednio 80%, 72,3%, 64,7%. Więcej osób posiadających wykształcenie wyższe uczestniczyło w 11-50 szkoleniach pracowniczych niż osób posiadających wykształcenie średnie – odpowiednio 29,4% i 26,2%.

Następna kwestia związana była z liczbę przebytych szkoleń. Zmienna ta okazuje się nieistotnie wpływać na opinię dotyczącą efektywności pracy pracowników. Wyniki tego badania uzyskane za pomocą programu Statistica zostały zaprezentowane w tabeli numer 5.

Tabela 5. Wpływ szkoleń na poprawę efektywności pracy pracowników w zależności od ilości przebytych szkoleń pracowniczych w latach 2007-2010
Table 5. Effect of training on improving the efficiency of workers depending on the number of staff training completed in 2007-2010

Ilość przebytych szkoleń	Wpływ szkoleń na efektywność pracowników p=0,7166			Razem
	Tak	Nie	nie mam zdania	
do 10	74	9	1	84
	88,1%	10,7%	1,2%	100%
11-50	26	7	1	34
	76,5%	20,6%	2,9%	100%
Powyżej 50	1	0	0	1
	100%	0%	0%	100%
Brak	2	1	0	3
	66,7%	33,3%	0%	100%
Ogół	103	17	2	122
	84,4%	13,9%	1,7%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Source: Personal research

Z przeprowadzonego badania wynikało, iż personel uczestniczący w maksymalnie 10 szkoleniach częściej niż personel uczestniczący w 11-50 szkoleniach sugerował istotny wpływ szkoleń na poprawę efektywności pracy pracowników – odpowiednio 88,1%, 76,5%.

Zakończenie

W trakcie całego procesu badawczego wysnuto główne wnioski, dotyczące tematyki szkoleń pracowniczych na przykładzie pielęgniarek i lekarzy, zatrudnionych w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym im. J. Korczaka w Słupsku. Pozwoliło to na weryfikację postawionej hipotezy badawczej. Dzięki dogłębnej analizie dokumentacji wewnętrznej szpitala i przede wszystkim opiniom pracowników można stwierdzić, iż postawiona hipoteza badawcza została potwierdzona. Ponadto, przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, iż wzrost liczby szkoleń nie poprawia efektywności pracy. Zarówno osoby z wykształceniem średnim, jak i wyższym i podyplomowym w największym stopniu deklarowały poprawę pracy w wyniku odbytych szkoleń, chociaż większość z tych osób uczestniczyło w maksymalnie 10 szkoleniach.

Dokonując oceny wpływu szkoleń na personel rozpatruje się zarówno poziom zdobytej wiedzy, jak i zachowania. Poziom wiedzy dotyczy stopnia, w jakim pracownicy zdobyli nową wiedzę teoretyczno-praktyczną, umiejętności

i kwalifikacje. Natomiast poziom zachowań związany jest z wykorzystywaniem przez pracowników wiedzy i zdolności zdobytych podczas szkolenia oraz istotnością wpływu na zmiany zachodzące np. przy wykonywaniu obowiązków, funkcji, pełnieniu danego stanowiska⁹. Średni poziom szkoleń organizowanych przez szpital został oceniony jako poprawny (według skali 3). Można wziąć pod uwagę tę opinię pracowników i spróbować polepszyć jakość takich szkoleń np. poprzez zróżnicowany, a tym samym bardziej interesujący, sposób ich prowadzenia. Warto spróbować połączyć przekazywaną wiedzę teoretyczną z ćwiczeniami praktycznymi, które pozwolą lepiej wdrożyć się pracownikom w proces szkolenia. W przypadku braku środków finansowych można skorzystać z programów społecznych typu „Kapitał ludzki” czy „Inwestycja w kadry”, organizujących szkolenia dla personelu medycznego lub też korzystać ze szkoleń e-learningowych pozwalających zaoszczędzić czas i pieniądze. Korzystnym rozwiązaniem może okazać się również metoda polegająca na udziale w szkoleniu poszczególnych osób, które następnie prześlą zdobytą wiedzę i umiejętności pozostałym pracownikom. Dobrym sposobem motywowania personelu do korzystania ze szkoleń jest udział w treningach szkoleniowych osoby na stanowisku kierowniczym¹⁰, dającej tym samym przykład swoim podwładnym. Pozytywne rozwiązanie stanowiłyby także premie uznaniowe przyznawane osobom uzyskującym wyższy stopień naukowy. Takie działanie zachęcało by innych pracowników do uczestniczenia w szkoleniach. Kompletna dokumentacja, czyli posiadanie wszystkich sprawozdań z przeprowadzanych szkoleń, z pewnością ułatwiłaby śledzenie sytuacji – rozwoju bądź stagnacji pracowników uczestniczących w szkoleniach pracowniczych realizowanych przez szpital. Pomogłoby to w poprawie lub doskonaleniu planowanych i realizowanych szkoleń w badanej jednostce.

⁹ G. Łukaszewicz, *Rozwój kompetencji pracowników*, [w]: *Rozwój pracowników Przesłanki, cele, instrumenty*, praca zbiorowa pod red. A. Szałkowskiego, Poltext, Warszawa 2002, s. 68.

¹⁰ Zob.: A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Marina, Wrocław 2007, s. 9-10.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Aktor – kreator – inspirator*, Akade, Katowice 2000.
2. http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/podsumowanie_kampanii_2010.pdf, (17.05.2011.).
3. <http://www.statsoft.pl/general.html>, (6.07.2011).
4. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, wydanie III zmienione, PWE, Warszawa 2003.
5. M. Klonowska-Matynia, E. Zdrojewski, *Wykształcenie jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego na obszarach wiejskich*, w: *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 8*, Szczecin 2008.
6. Łukaszewicz G., *Rozwój kompetencji pracowników*, [w]: *Rozwój pracowników Przesłanki, cele, instrumenty*, praca zbiorowa pod red. A. Szałkowskiego, Poltext, Warszawa 2002.
7. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & S – ka, Warszawa 1997.
8. Murzyn K., *Wszystko się zmienia*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 4/241, 2010.
9. Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Marina, Wrocław 2007.
10. *Strategia Lizbońska Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, za: www.strategializbonska.pl.

TRAINING DEVELOPMENT AS A KEY FACTOR IN HUMAN CAPITAL IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

The article made the issue of staff training as part of perfecting the quality of human capital and their impact on efficiency. It was assumed that by participating in training, improves the work efficiency of employees.

Keywords: human capital, training, efficiency, work, KE.