

Monika Stelmaszczyk

Zarządzanie kapitałem społecznym z perspektywy polityki szkoleniowej realizowanej w przedsiębiorstwie : (na podstawie PPH Wamaco Sp. z o.o.)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 214-223

2012

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.

MONIKA STELMASZCZYK

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM SPOŁECZNYM Z PERSPEKTYWY
POLITYKI SZKOLENIOWEJ REALIZOWANEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE
(NA PODSTAWIE PPH WAMACO SP. Z O.O.)

Wprowadzenie

Wartość przedsiębiorstwa budowana jest przez różne czynniki. Na jedne z nich organizacja ma wpływ, mogąc nimi sterować, inne pozostają poza jej oddziaływaniem. Wśród nich są te, o których pozyskuje się informacje ze sprawozdań finansowych, jak i te nieobjęte tego typu sprawozdawczością. Przeważającą grupę czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa stanowią jego zasoby niematerialne, często trudne do wyceny i obiektywnej identyfikacji. Zalicza się do nich kapitał społeczny organizacji definiowany przez autorkę jako sieć wzajemnych powiązań i zależności, które występują między uczestnikami przedsiębiorstwa, a sieć stworzona w oparciu o współpracę międzyludzką współprzyczynia się do osiągnięcia celów stojących przed organizacją.

Porównując zasoby przedsiębiorstwa do góry lodowej, stwierdzić należy, że tylko niewielka część tej góry jest widoczna – znajduje swój opis w sprawozdaniach finansowych (środki trwałe, gotówka, papiery wartościowe, należności, zapasy). Natomiast fundamentalna część góry lodowej znajduje się pod wodą (kapitał społeczny, ludzki, intelektualny, wartości niematerialne, tajemnica technologii, synergia, jakość, wizja, misja, kultura organizacyjna, systemy informacyjne, infrastruktura, zachowania proekologiczne, informacje itp.)¹, jest niewidoczna, a jej

¹ M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 195–197.

ignorowanie prowadzić może do katastrofy. Kapitał społeczny przedsiębiorstwa jest więc jego wartością ukrytą, zasobem niematerialnym mającym coraz większe znaczenie w tworzeniu wartości organizacji, „niewidocznym aktywem” bazującym przede wszystkim na wiedzy.

Program szkoleniowy² stosowany w przedsiębiorstwie powinien być istotnym elementem strategii rozwojowej organizacji działającej w zmiennym otoczeniu. Zamierzeniem autorki jest udowodnienie tezy, że szkolenia pracowników są jednym z kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu kapitałem społecznym tego przedsiębiorstwa.

1. Wiedza³ a polityka szkoleniowa – rozważania teoretyczne

Polityka szkoleniowa wspiera kapitał społeczny, ponieważ właściwie realizowana wpływa na powiększanie wiedzy uczestników organizacji, a ta stanowi o jakości pracowników⁴, wyznaczając tym samym jakość kapitału społecznego. Wiedzę, którą nabywają pracownicy organizacji, podzielić należy na jawną (tzw. formalną, uzewnętrznioną) oraz ukrytą (tzw. cichą, praktyczną)⁵. Wiedza jawna, usystematyzowana i jasno sprecyzowana może być przedstawiana za pomocą znaków, symboli, słów lub liczb, tzn. w sposób formalny. Stanowią ją różne rodzaje zapisanych informacji (takich jak np. bazy danych, dokumenty, raporty, rysunki), które ułatwiają podejmowanie decyzji. Wiedza tego typu posiada formę materialną, mimo to istnieją w przedsiębiorstwie ograniczenia jej pełnego wykorzystania, do których zaliczyć należy:

- często występującym problem jest niemożność znalezienia danej informacji, ponieważ nie wiadomo, gdzie jej szukać; dzieje się tak, gdyż informacje występują w różnych formach oraz znajdują się w wielu miejscach;
- innym ograniczeniem jest trudność w oddzieleniu wiedzy aktualnej od wiedzy przedawnionej;

² M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Placet, Warszawa, 2008, s. 101–107; D. Godlewska-Werner, *Dobre szkolenie – efektywne i efektywne*, w: *Inwestowanie w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, red. O. Konieczny, R. Schmidtke, WYG International, Katowice 2007, s. 175–191.

³ W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 75–83.

⁴ J. Sztumski, *Rola wiedzy w kształtowaniu kapitału społecznego*, w: *Kapitał społeczny w organizacji i regionie*, red. F. Bylok, A. Czarna, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 9.

⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 78; Por.: A. Sopińska, *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, t. 2, Wyd. SGH, Warszawa, 2008, s. 70–74.

- nie zawsze można precyzyjnie określić, które z dostępnych informacji połączone zostały ze sobą dla stworzenia użytecznej wiedzy.

Drugim rodzajem wiedzy wyodrębnionym ze względu na określone cechy w przedsiębiorstwie jest wiedza ukryta, która stanowi ok. 80% wiedzy w organizacji. Z jej istnienia zdają sobie sprawę uczestnicy organizacji, wykorzystują ją, lecz nie są w stanie jej dokładnie sprecyzować. Dlatego poddanie wiedzy ukrytej formalizacji, jak również dzielenie się nią jest bardzo trudne. Ciężko też ją magazynować i przekazywać innym osobom, ponieważ gromadzi się w każdym pracowniku wraz z doświadczeniem i jest jego prywatną opinią oraz intuicją. Trudno jest się nią dzielić, jednak jest to możliwe. Przekazuje się ją słownie, jak również poprzez wspólne doświadczenia. Najefektywniej odbywa się to w małych grupach pracowniczych.

Reasumując, wiedza jawna jest formalizowana oraz przekazywana, do czego wykorzystywane są powszechnie rozumiane formy przekazu. Natomiast wiedza ukryta pracownika to jego umiejętności, doświadczenie, intuicja, przekonania, informacje praktyczne o charakterze niesformalizowanym. Istnieje możliwość przekształcania wiedzy ukrytej w jawną i na odwrót, tj. organizacyjne uczenie się⁶, które może przebiegać w obszarach wewnętrznych i zewnętrznych przepływów wiedzy. Jest on stymulowany w przedsiębiorstwie przez realizowaną w nim politykę szkoleniową, wspierającą proces zarządzania kapitałem społecznym.

2. Specyfika przedsiębiorstwa PPH Wamaco Sp. z o.o.⁷ oraz występujące w nim wewnętrzne i zewnętrzne przepływy wiedzy

Poddane analizie przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku od 1993 roku. Od momentu powstania działa w branży budowlanej, będąc specjalistycznym wykonawcą instalacji przemysłowych i sanitarnych. Koncentruje się na kompleksowej obsłudze inwestora, opracowując koncepcję, dokumentację techniczną, oferując realizację i rozruch, jak również serwis gwarancyjny i pogwarancyjny tych instalacji. Swoje produkty oferuje w następujących obszarach: ciepłownictwo, wentylacja, chłodnictwo i klimatyzacja, gazownictwo oraz inne instalacje przemysłowe (tzn. instalacje wody czystej dla farmacji, przemysłu spożywczego oraz kosmetyczne-

⁶ Organizacyjne uczenie się dotyczy: 1) przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną i jej upowszechniania w przedsiębiorstwie; 2) powtórnego przyswajania wiedzy jawnej i jej przekształcania w wiedzę ukrytą poszczególnych uczestników organizacji. Więcej na ten temat w: R. Gerlach, *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, w: *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowski, Wyd. Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007, s. 66–67.

⁷ W dalszej części wywodu autorka używać będzie sformułowania „przedsiębiorstwo” w odniesieniu do Przedsiębiorstwa Produkcyjno-Handlowego Wamaco Sp. z o.o., bez podawania jego pełnej nazwy.

go)⁸. Klientami tych produktów są głównie lokalne instytucje prywatne i publiczne, potrzebujące sanitarnych i przemysłowych instalacji o różnym typie. Ponadto w 2010 roku dotychczasowy profil działalności przedsiębiorstwa poszerzony został o dodatkowy segment działalności budowlanej, którym jest rynek armatury łazienkowej i kuchennej⁹.

Strategia ciągłego uczenia się, w oparciu o którą działa przedsiębiorstwo, sprzyja rozwojowi kapitału społecznego. Realizowane specjalistyczne projekty instalacyjne są nowe, często niepowtarzalne, charakteryzują się zwykle odmienną specyfiką w zakresie wiedzy. Wymagają tym samym unikatowego systemu szkoleń. Pozyskiwana dzięki nim wiedza szczegółowa decyduje o jakości uczestników przedsiębiorstwa, która z kolei jest jednym z najważniejszych czynników determinujących jakość kapitału społecznego.

Niezbędna do realizacji projektów wiedza pochodzi z wewnętrznych oraz zewnętrznych procesów uczenia się. Niemal każdemu etapowi tego procesu towarzyszy przepływ informacji, który stanowi jedną z kluczowych składowych kapitału społecznego, decydujących o jego jakości. Wewnętrzne przepływy wiedzy służące do organizacyjnego uczenia się odbywają się w oparciu o pracę zespołową w obrębie struktur organizacyjnych tworzonych na potrzeby realizowanych projektów. Mimo że skład zespołów podlega zmianom (uzależniony jest od wymaganych kompetencji w określonym projekcie) fakt ich istnienia sprzyja ciągłej wymianie wiedzy i jej uzupełnianiu. Wiedza ta w powszechnym mniemaniu jest wartością zarówno cenioną, jak i pożądaną. Natomiast umiejętność jej gromadzenia, weryfikowania i systematyzowania daje uczestnikowi przedsiębiorstwa możliwość efektywnego działania. Dzięki niej pracownik może kształtować swoją karierę, budować i podtrzymywać społeczne relacje interpersonalne w miejscu pracy, sieci zaufania oraz przepływu informacji, tj. kapitał społeczny w przedsiębiorstwie, w którym jest zatrudniony. Jeżeli chodzi o zewnętrzne procesy uczenia się, biorą w nich udział firmy szkoleniowe, eksperci zewnętrzni i lokalne szkoły zawodowe. Przedsiębiorstwo stworzyło swoją bazę danych o zewnętrznych firmach eksperckich, która jest na bieżąco aktualizowana. Dzięki niej możliwe jest szybkie podejmowanie decyzji o szkoleniach mających na celu uzupełnianie niedoborów wiedzy, która jest niezbędna do realizacji kolejnego projektu.

⁸ <http://www.wamaco.pl/instalacje/oferta.html> (09.01.2012).

⁹ Zob. <http://www.wamaco.pl/armatura/> (09.01.2012).

3. Polityka szkoleniowa formą wspierania procesu zarządzania kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie PPH Wamaco Sp. z o.o.

Obecna forma polityki szkoleniowej przedsiębiorstwa wypracowana została przez osoby nim zarządzające. Była i jest powiązana ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, która oscyluje wokół ustawicznego różnicowania produktów według wymagań klientów. Strategię opracowują menedżerowie szczebla najwyższego, również oni dokonują oceny posiadanej przez przedsiębiorstwo wiedzy. W wyniku porównań oszacowanej wiedzy z kierunkami rozwoju określają lukę wiedzy¹⁰, na podstawie której formułują propozycję szkoleń.

Realizacją polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie zajmuje się dział kadr. Szkoleniami okresowymi są np. szkolenia nt. udzielania pierwszej pomocy czy BHP. Natomiast specjalistyczne szkolenia branżowe, które są przedmiotem niniejszego wywodu, należą do kompetencji kierowników poszczególnych projektów instalacyjnych, którzy są zobligowani do współpracy z działem kadr.

Pozyskiwanie wiedzy w oparciu o wewnętrzne i zewnętrzne źródła informacji, bardzo ważnej z punktu widzenia poziomu kapitału społecznego w przedsiębiorstwie, związane jest często z przeprowadzaniem cyklu specjalistycznych szkoleń zawodowych. Ich celem jest uzupełnianie braków kompetencyjnych kadry, niezbędnych do wykonania nowego projektu. Szkolenia te przebiegają często dwuetapowo: 1) cykl szkoleń przygotowawczych, których celem jest zapoznanie się z nowym kierunkiem rozwoju oraz określenie posiadanych zasobów wiedzy; 2) cykl szkoleń końcowych, organizowanych dla uzupełnienia braków niezbędnej wiedzy technicznej wśród osób obejmujących stanowiska kierownicze oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Przepływ wiedzy – jedna ze składowych kapitału społecznego – zainicjowany na potrzeby szkoleń (zaliczanych do etapu 1) odbywa się w obrębie wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa. Natomiast szkolenia końcowe bazują na współpracy z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi i ekspertami w danej dziedzinie.

W poddanym analizie przedsiębiorstwie okres przeznaczony na przygotowanie się do realizacji nowego projektu instalacyjnego rozpoczyna się od opracowania planu szkoleń, efektem którego ma być uzupełnienie oszacowanych przez menedżerów luk wiedzy. Kierownik danego projektu instalacyjnego, dostrzegając bieżącą lukę wiedzy wśród członków swojego zespołu, formułuje propozycję planu szkoleń, którą przekazuje do działu kadr. Tam jest on oceniany przez pryzmat wymagalności szkolenia, a następnie po uzyskaniu zgody prezesa przekazany do realizacji. Pracownicy działu kadr w ścisłej współpracy z kierownikiem projektu czuwają nad

¹⁰ Lukę wiedzy należy rozumieć jako rozbieżność między jej stanem posiadanym a pożądanym. Innymi słowy, jest to różnica wynikająca z dostępnych zasobów wiedzy przedsiębiorstwa a wiedzą niezbędną do realizacji wytyczonych celów, do efektywnego funkcjonowania i realizowania następnych projektów.

realizacją szkoleń, które podlegają wnikliwej ocenie przez oddelegowanych pracowników. Są to:

- przeszkolony pracownik przedsiębiorstwa,
- osoby obejmujące stanowiska kierownicze.

Do oceny szkolenia wykorzystywane są kwestionariusze indywidualnej oceny, a podstawowym kryterium jest przydatność szkolenia z punktu widzenia realizacji zadań przez określonego uczestnika organizacji. Na podstawie zebranych kwestionariuszy tworzony jest tzw. raport zbiorczy oceny szkolenia, w którym zwraca się szczególną uwagę na ocenę przydatności, profesjonalizmu oraz kompetencji osób wydelegowanych przez firmę szkoleniową do przeprowadzenia szkolenia. Raport zbiorczy przekazywany jest do menedżerów szczebla najwyższego, którzy poddają go wnikliwej analizie. Na jej podstawie podejmują decyzję o finalizacji kontraktu szkoleniowego, jak również o możliwościach i kierunkach dalszej współpracy.

Zewnętrzny przepływ wiedzy od specjalistycznych firm, stanowiący ważny czynnik budulcowy kapitału społecznego, ma miejsce nie tylko w fazie przygotowywania się do realizacji nowego projektu, lecz również w fazie jego realizacji. Szkolenia, o których mowa, organizowane są często w kooperacji z dostawcami i podwykonawcami. Poza tym przedsiębiorstwo motywuje swoich pracowników do samodzielnego poszerzania wiedzy oraz zdobywania uprawnień i certyfikatów, stosując dodatkowe gratyfikacje pieniężne.

System szkoleniowy obowiązujący w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem pozytywnym i pożądanym z punktu widzenia podnoszenia poziomu kapitału społecznego. Sprawne i skuteczne zdobywanie wiedzy, jej tworzenie i wewnętrzne przekazywanie świadczy o dobrym przepływie informacji, pozytywnych relacjach interpersonalnych i kształtujących się sieciach zaufania. Każdy z wymienionych czynników tworzy pozytywny kapitał społeczny w organizacji, który odgrywa znaczącą rolę w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zdobywana przez pracowników przedsiębiorstwa wiedza umożliwia realizację nowych, różnorodnych projektów. Punkt wyjścia do jej pozyskiwania stanowi umiejętność oraz szybkość oszacowania luki wiedzy, która może mieć charakter strategiczny lub operacyjny. Luka strategiczna powstała np. w związku z podjęciem decyzji o rozszerzeniu oferty produktowej o instalacje ciepłne. Oszacowanie braków wiedzy polegało na porównaniu wiedzy niezbędnej do wykonywania instalacji ciepłych z wiedzą posiadaną przez przedsiębiorstwo, tzn. z umiejętnościami poszczególnych pracowników, ich doświadczeniem, posiadanymi pozwoleniami, certyfikatami, technologią, urządzeniami, maszynami, siecią kooperantów i dostawców. W przypadku zaistnienia operacyjnej luki wiedzy jej oszacowanie odbywa się poprzez porównanie wiedzy posiadanej z wiedzą wymaganą przez specyfikę danego projektu, ale w ramach dotychczasowych rynków i produktów przedsiębiorstwa. Analizie poddawana jest konieczność posiadania konkretnej wiedzy oraz kierunku ewolucji tej, która stanowi już zasób organizacji.

Reasumując dotychczasowe rozważania, stwierdzić należy, że przedsiębiorstwo posiada umiejętność szybkiego określania luki wiedzy, jak również jej likwidowania dzięki odpowiednio dobieranym szkoleniom. Natomiast szkolenia dostarczają wiedzy z jednej strony pozwalającej na realizację nowego projektu instalacyjnego, z drugiej zaś – uczą skoordynowanej i uporządkowanej współpracy międzyludzkiej, na której bazuje kapitał społeczny. Dostarczają wiedzy, którą pracownicy niejednokrotnie muszą się dzielić, wzajemnie się wspomagać, tworząc tym samym sieci wzajemnych powiązań i zależności (czyli kapitał społeczny), współprzyczyniających się do realizacji wytyczonych celów. Można więc wymienić czynniki, które pośrednio lub bezpośrednio sprzyjają rozwojowi kapitału społecznego w przedsiębiorstwie, jak również takie, które ograniczają jego rozwój. Wskazane zostaną tylko te, które związane są z polityką szkoleniową, ponieważ należy ją uznać za jedną z form wspierających proces zarządzania kapitałem społecznym i za przedmiot rozważań niniejszego wywodu.

Zatem czynnikami sprzyjającymi są:

- spójność polityki szkoleniowej i strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
- podnoszenie jakości oferowanych produktów i świadczonych usług drogą poszerzania wiedzy i kompetencji uczestników organizacji;
- umiejętność i szybkość określania istniejących luk wiedzy oraz ich uzupełnianie;
- „przyjęcie przez pracowników wzorca otwartej wymiany wiedzy w trakcie realizacji projektów w różnych zespołach projektowych i dzielenia się wiedzą, co jest kluczowym mechanizmem sukcesu tej praktyki (dzięki temu wiedza pozostaje w organizacji, nawet jeśli eksperci odchodzą)”¹¹;
- posiadanie i bieżąca aktualizacja bazy danych o zewnętrznych źródłach wiedzy;
- sprawny i skuteczny sposób kontrolowania przeprowadzanych szkoleń.

A bariery, jakie napotyka przedsiębiorstwo, zarządzając kapitałem społecznym, które wynikają z polityki szkoleniowej, to:

- niezadowalający stopień komunikacji między kierownikami poszczególnych projektów instalacyjnych, stanowiący poważne ograniczenie przepływu informacji na tym szczeblu zarządzania;
- trudności w pozyskiwaniu wiedzy eksperckiej;
- ograniczenia natury finansowej¹².

¹¹ P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 67.

¹² *Ibidem*.

Podsumowanie

Jednym z czynników generujących wartość przedsiębiorstwa jest kapitał społeczny, który trzeba wspierać. Możliwość rozwoju tego kapitału stanowi polityka szkoleniowa realizowana w organizacji. Mimo utrudnień wynikających z ograniczeń rozwoju polityki szkoleniowej, które napotyka przedsiębiorstwo w związku z zarządzaniem kapitałem społecznym, pracownicy mają możliwość powiększenia swojej wiedzy zarówno jawne, jak i ukrytej. Wiedzą jawną są takie informacje i doświadczenia, które da się skodyfikować i dokładnie wyartykułować. Łatwo się ją rozpowszechnia w przedsiębiorstwie, wykorzystując do tego celu informacje w Internecie, komputer – bazę danych, wskazówki, instrukcje czy takie dokumenty, jak np. raport lub analiza. „Jest zazwyczaj jedyną formą wiedzy zauważoną w przedsiębiorstwach”¹³. Zatem wiedza jawna jest tym, co uczestnicy organizacji wiedzą, natomiast wiedzę ukrytą utożsamiać należy ze wspólną świadomością tego, jak wykorzystują oni to, co wiedzą. Bardzo często wiedza ukryta stanowi niepisany kodeks wartości, postaw, zwyczajów, które rządzą poczynaniami grupy pracowniczej. Ma charakter sytuacyjny i eksperymentalny, jest bardzo pragmatyczna oraz powstaje na gruncie doświadczenia i podejmowanych działań. Wiedzę jawną trudno jest wyartykułować, używana jest przez pracowników przedsiębiorstwa podświadomie, a przekazywanie jej odbywa się poprzez wspólne doświadczenia i opowiadania.

Skuteczna polityka szkoleniowa powinna być dopasowana do strategii rozwojowej organizacji¹⁴, co udało się zaobserwować w poddanym analizie przedsiębiorstwie. Niezbędne okazało się wspólne zaangażowanie oraz wzajemne zrozumienie osób zarządzających oraz pracowników wykonawczych. Istniejący system szkoleniowy wyraźnie wspiera proces zarządzania kapitałem społecznym w tym przedsiębiorstwie, ponieważ zdobywanie, tworzenie i przekazywanie wiedzy jest czynnikiem budulcowym dla każdej ze składowych tego kapitału, tj. sieci zaufania, sieci społecznych relacji interpersonalnych oraz sieci przepływu informacji.

¹³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk..., s. 79.

¹⁴ Por. J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 7–9.

Literatura

1. Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Placet, Warszawa 2008.
2. Gerlach R., *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, w: *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowski, Wyd. Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa, 2004.
4. Godlewska-Werner D., *Dobre szkolenie – efektowne i efektywne*, w: *Inwestowanie w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, red. O. Konieczny, R. Schmidtke, WYG International, Katowice 2007.
5. Sztumski J., *Rola wiedzy w kształtowaniu kapitału społecznego*, w: *Kapitał społeczny w organizacji i regionie*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
6. Karwowski K., *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
7. Kopeć J., Piwowarczyk J., *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008.
8. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
9. Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
10. Sopińska A., *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, t. 2, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
11. www.wamaco.pl

**MANAGING SOCIAL CAPITAL FROM THE PERSPECTIVE
OF A TRAINING POLICY CARRIED OUT IN A COMPANY
(PPH WAMACO SP. Z O.O.)**

Summary

The author's intention was to prove the thesis that employees' knowledge is a deciding factor for the quality of human capital in an enterprise. Educated employees are well prepared for their functions within an organisation. They are perceived as trustworthy, it is easy for them to enter into interpersonal relations, they tend to be less suspicious and more suited for cooperation in comparison with employees whose knowledge is at a low level.

Translated by Biuro Tłumaczeń Mariusz Hołownia