

**Joanna Domańska**

Koło Ekonomiczne

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

## **Proces szkolenia istotnym elementem rozwoju organizacji<sup>1</sup>**

### **The process of training an important part of the development organization**

**Streszczenie:** Podstawą sukcesu każdej organizacji jest wysoko wykwalifikowana kadra, która oprócz wiedzy teoretycznej posiada także bagaż doświadczeń nabytych w praktyce lub w procesie szkoleniowym. Każdy kompetentny przełożony dostrzeże potrzebę douczenia u swych podwładnych niezależnie od pełnionej przez nich funkcji. Potrzeby takie są konieczne także z punktu widzenia nowych technologii, które w obecnych czasach są często wprowadzane w wielu przedsiębiorstwach. By proces szkoleniowy przebiegał sprawnie i przyniósł zamierzone efekty, należy dokładnie przeanalizować cele podnoszenia kwalifikacji oraz odpowiednio dostosować miejsce i metodę szkoleniową do konkretnego pracownika i jego obowiązków służbowych. Niedopracowane przedsięwzięcie może przynieść więcej szkód niż korzyści, a także naraża organizację na koszty. Aby temu zapobiec warto przeanalizować możliwości organizacji, by wyeliminować wszelkie niepożądane skutki.

**Summary:** The success of any organization is highly qualified staff, which in addition to theoretical knowledge also has a baggage of experience gained in practice or in the training process. Each competent chief sees need of training of his subordinates regardless of job they hold. Necessary, they are necessary also in view of new technologies, which at the present time are often introduced in many companies. By training process was efficient and brought the expected results should be scrutinized targets skills and adapt location and method of training for a particular employee and responsibilities exercised on his workstation. Underdeveloped venture may bring more harm than good, and exposes the organization to costs. To prevent this, it is worth considering the possibility of the organization, to eliminate any adverse effects

### **Wstęp**

Szkolenia to nieodłączny element współczesnej organizacji. Każdy człowiek ma prawo do rozwoju, a dobrze prosperujące przedsiębiorstwo powinno starać się, aby go zapewnić swoim pracownikom. Na każdym etapie kariery zawodowej nauka wydaje się być nieodłącznym elementem, dlatego należy pamiętać, że „szkolenie jest procesem złożonym i rozpoczyna się w momencie podjęcia decyzji o jego przeprowadzeniu.”<sup>2</sup> Decyzja ta może być efektem spostrzeżeń bezpośredniego przełożonego, bądź oceną indywidualnej pracy zatrudnionego. Jeśli nastąpi sytuacja, w której pracownik sam zauważy swoje braki

<sup>1</sup> Paca napisana pod kierunkiem dr Agaty Marcysiak.

<sup>2</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy „ABC”, Kraków 1999, s. 9.

i będzie chciał podnieść swe kwalifikacje, rzetelny pracodawca powinien umożliwić mu albo samodzielne zdobywanie wiedzy albo wysłać danego pracownika na dodatkowe szkolenia organizowane przez przedsiębiorstwo. Dobrze zaplanowany proces szkoleniowy gwarantuje osiągnięcie planowanych celów<sup>3</sup>.

### Istota podnoszenia kwalifikacji

Szkolenie jest sposobem podnoszenia kwalifikacji zawodowych, które zdobyte w trakcie nauki szkolnej oraz w dotychczasowych miejscach pracy mogą okazać się niewystarczające w sytuacji zmiany stanowiska np. awansu. Motywacją do dalszego samorozwoju mogą być także osobiste ambicje pracownika lub odgórnny nakaz przełożonego<sup>4</sup>. Kluczowym etapem w przygotowywaniu procesu szkoleniowego jest określenie celów szkolenia.

„Cele szkolenia mają jak najdokładniej i najbardziej jednoznacznie określić, co poprzez program mamy osiągnąć, czego uczestnicy mają się dowiedzieć lub co powinni umieć wykonać po zakończeniu szkolenia. W języku angielskim na określenie celów stosuje się często skrót SMART (*Specific* – szczegółowy, *Measurable* – mierzalny, *Achievable* – realistyczny, *Relevant* – istotny, *Time bound* – osadzony w czasie)<sup>5</sup>:

- Szczegółowy – opisujący jak najwięcej detali.
- Mierzalny – pojęcia abstrakcyjne, a konieczne przy mierzeniu wyników szkoleń, takie jak: umiejętności interpersonalne czy postawy są trudniejsze do porównania z poziomem przed szkoleniem niż wiedza i praktyczne umiejętności, ale są jednak sposoby, by tego dokonać.
- Realistyczny – nie warto wyznaczać sobie zbyt wysokich celów, gdyż porażka przy ich realizacji może stać się demotywującym czynnikiem. Ważne by cele, były trudne do osiągnięcia, ale nie niemożliwe.
- Istotny – może zdarzyć się sytuacja, że ćwiczenia, mimo iż preferowane przez trenerów, są nieskuteczne i nie wnoszą niczego nowego do procesu szkoleniowego. Inną sytuacją, która może zaistnieć, są ćwiczenia, które choć na pozór wydają się nieważne i niepotrzebne, w rzeczywistości w znaczący sposób pomagają szkolącym się przyswoić nabywaną w procesie nauczania wiedzę. Osadzony w czasie – są to wszystkie te aspekty, w których brany jest pod uwagę czas np. ten krótkookresowy: by wykonać polecenie przez trenera zadanie, jak i ten o dłuższym zakresie za jaki czas można spodziewać się osiągnięcia celów szkolenia<sup>6</sup>.
- Im cele szkoleniowe są precyzyjniej określone, tym jest to korzystniejsze dla każdej z zainteresowanych stron. Jest to niezwykle istotne dla trenerów, ponieważ szkolenia warunkują dobór przekazywanych treści, metod szkoleniowych oraz pomocy wizualnych i dydaktycznych, które wspierać członków w osiąganiu wyznaczonych celów. Trener dysponując ustalonymi celami może kontrolować postępy szkolonych w trakcie i po zakończeniu

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 84.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 85-88.

<sup>6</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie...*, op. cit., s. 86-87.

szkolenia, biorąc pod uwagę spełnianie tychże celów. Jest to także cenna wiadomość dla niego, gdyż może przekonać się czy stosowane przez niego zabiegi przynoszą oczekiwane efekty. Dzięki temu może ulepszyć swój warsztat<sup>7</sup>.

### Kryteria doboru metody szkolenia

„Metody szkolenia to systematycznie i świadomie stosowane sposoby pracy, mające na celu efektywne przekazywanie uczącym się wiadomości, wyrobienie w nich pożądaných poglądów, wykształcenie ich sprawności, rozwinięcie ich sprawności, rozwinięcie ich zainteresowań oraz wdrożenie ich do samodzielnego zdobywania wiedzy.”<sup>8</sup>

Metody szkoleniowe różnią się od tych stosowanych w przypadku szkoleń kierowników wyższego szczebla a szkoleń pracowników szeregowych<sup>9</sup>. Z tego powodu wydaje się być koniecznym dostosowanie szkoleń do profilu pracownika. Ważne jest by metody, które zostaną zastosowane odniosły zamierzone skutki, czyli należycie przekazały treść, którą szkolący chcą dostarczyć pracownikom.

Czynniki kształtujące wybór stosowanej metody szkoleniowej:

- Przyswajalność wiedzy w trakcie szkolenia zależy w dużej mierze od stażu pracy szkolącego się. Młody, niedoświadczony pracownik potrzebuje w pierwszej kolejności wiedzy teoretycznej. Dopiero w sytuacji, gdy szkolenie przeciąga się, pracownicy mogą odczuwać chęć poparcia nowo nabytej wiedzy w praktyce, także chętniej poddają się różnego rodzaju ćwiczeniom o zwiększonej trudności. Dobór metody zależy również może od poziomu kompetencji posiadanych przez pracownika.
- Metody powinny być dobierane także pod względem celu szkolenia. Mają one za zadanie jak najbardziej przybliżyć jego uczestników do tego, by osiągnęli oni wcześniej wyznaczone przez siebie cele.
- Wybór metody powinien być dostosowany do szkolonych pracowników. Nie ma takich samych ludzi, więc do każdej grupy trener powinien podchodzić indywidualnie, a więc niezależnie od programu szkolenia, jeśli uczestnicy preferują dyskusję lub gry symulacyjne powinno być im to zapewnione.
- Podobnie rzecz ma się z trenerem. Wybór trenera jest o tyle istotny, że różni trenerzy mają różne podejście do szkoleń i metod stosowanych w ich trakcie. Dlatego preferencje trenera powinny współgrać z upodobaniami uczestników szkolenia.
- Metody szkolenia powinny być dostosowane do rangi pracownika. Nie każda metoda sprawdzi się zarówno w przypadku szkoleń pracowników szeregowych i menedżerów najwyższego szczebla.
- Ważne są także tak, z pozoru nieistotne detale, jak rozmiar sali, czy ułożenie stołów. Każda metoda ma swoje indywidualne wymagania

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 86-87.

<sup>8</sup> A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja ...*, op. cit., s. 134.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 148.

i strona organizacyjna powinna być, jak najbardziej dostosowana do realizacji działań odbywanych w ramach danego programu<sup>10</sup>.

Wybór metody szkolenia jest niezwykle istotny w procesie przygotowywania szkolenia. Dobrze skonstruowany program powinien wziąć pod uwagę wszystkie czynniki, czyli: kompetencje i preferencje szkolonych, upodobania trenera, a także prozaiczne warunki techniczne. Tylko w sytuacji, gdy wszystko ze sobą będzie współgrało, można mieć nadzieję na osiągnięcie wcześniej ustalonych celów.

### Szkolenia w miejscu pracy

„Jest to typ szkolenia, który dotyczy głównie pracowników nowo zatrudnionych na stanowisko o zupełnie innej specyfice niż poprzednie. Głównym celem jest szybkie i efektywne wdrożenie pracownika do realizacji nowych, powierzanych mu zadań w ramach charakterystyki danego stanowiska pracy. Bierze się tu pod uwagę wdrożenie pracownika do wykorzystania danego sprzętu, systemu, procedur, danych lub maszyn i urządzeń, a także zapoznanie się z nowym środowiskiem pracy i relacjami międzyludzkimi”<sup>11</sup>.

Podstawowe szkolenie każdego nowo zatrudnionego pracownika, czyli szkolenie BHP również najczęściej odbywane jest w miejscu pracy. Każde stanowisko powinno mieć swoje określone zasady bezpieczeństwa, dlatego nieprzeprowadzenie go może skutkować poważnymi problemami w codziennym funkcjonowaniu. Obowiązkiem pracodawcy jest zapewnić swemu podwładnemu bezpieczny start w nowym miejscu pracy. Jedynie w sytuacji, gdy pracownik pracował już na takim samym stanowisku, a jego przełożonym była ta sama osoba, która jest nim także w nowej organizacji, szkolenie BHP nie jest konieczne. Z uwagi na wciąż zmieniające się warunki technologiczne dane szkolenie należy powtarzać. Obowiązkiem tym są objęci nie tylko pracownicy, ale również kadra zarządzająca i sam pracodawca. Z uwagi na konieczność odbycia szkolenia BHP z reguły odbywa się ono w miejscu pracy, a jego całkowity koszt związany z realizacją pokrywa pracodawca. Ma on także obowiązek wydać oświadczenie o odbyciu przez pracownika szkolenia BHP<sup>12</sup>.

Charakterystyka najczęściej wymienianych w literaturze metod szkolenia zaliczanych do grupy odbywających się w miejscu pracy wygląda następująco:

- Mentoring
- Coaching
- Szkolenie przywarsztatowe
- E-learning
- Szkolenie indywidualne

„Mentoring to metoda długotrwałego kształtowania umiejętności zawodowych i rozwoju kariery poprzez stałą współpracę niedoświadczonego, ale zdolnego

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 148-150.

<sup>11</sup> P. Kopijer, *Kompendium zarządzania szkoleniami. Praktyczny przewodnik po inwestycjach w rentowność kapitału kompetencyjnego*, Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2011, s. 87.

<sup>12</sup> Kodeks pracy, Stan prawny na 25 stycznia 2011 roku, Ustawa z 26 czerwca 1974 r. ze zmianami, Art. 2373 i 2374, Wyd. LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 148-149.

i ambitnego pracownika (podopiecznego) z doświadczoną osobą (mentorem)<sup>13</sup>. Mentor powinien być osobą, która już osiągnęła sukcesy zawodowe i chce się podzielić swą wiedzą i doświadczeniem z podopiecznym. Ważne by mentor nie był bezpośrednim przełożonym pracownika, bo może to być odbierane przez resztę podwładnych jako sojusz. Warto unikać niepotrzebnych konfliktów w pracy i zapobiegać podejrzeniom o protekcję poprzez przemyślany wybór mentora. Poza tym taka sytuacja może nie przynieść oczekiwanego efektu, gdyż bezpośredni przełożony może odczuwać niebezpieczeństwo ze strony podopiecznego, jeśli przekaże mu swoją wiedzę. Obawa przed utratą stanowiska na rzecz młodego, pełnego zapału i nowych pomysłów pracownika będzie powstrzymywała przed wspieraniem podwładnego w dalszym rozwoju. Taki mentoring nie przyniesie oczekiwanych efektów. Powszechnie przyjmuje się, że mentorem powinna być osoba piastująca stanowisko o co najmniej dwa szczeble wyższe. Wtedy uniknie się podejrzeń o protekcję, a podopieczny nie będzie mógł bezpośrednio zastąpić swego opiekuna na zajmowanym przez niego stanowisku. Dzięki temu mentor bez obaw będzie mógł wykonywać rzetelnie swoje zadanie, tak jak to było w założeniach<sup>14</sup>.

Podobną metodą szkolenia jest coaching. To zagranicznie brzmiące słowo nie znalazło swego odpowiednika w polskim słowniku i na stałe zadomowiło się w literaturze branżowej, również polskiej. Coaching polega na doskonaleniu umiejętności szkolącego się pod stałym nadzorem bezpośredniego zwierzchnika. Podobnie jak w mentoringu współpracują dwie osoby. Przełożony stara się różnymi ćwiczeniami i poprzez udzielanie rad wspomóc rozwój umysłowy i zawodowy coachowanego. Ważne by protektor pomagał rozwiązywać problemy, a nie rozwiązywał je w imieniu uczącego się<sup>15</sup>.

„W coachingu nie ma profesora i ucznia. Taka hierarchia nie istnieje. Jest osoba (coach) dająca wsparcie, życzliwość, uwagę, swoją wiarę, naprowadzająca pytaniami na właściwą (dla coachowanego) ścieżkę”<sup>16</sup>. Częstą sytuacją jest, że coach również swego czasu przeszedł przez proces coachingu jako uczeń. Pozwala mu to wczuć się w sytuację swego podopiecznego i dzięki swemu doświadczeniu w tej dziedzinie podejmować odpowiednie kroki w trakcie coachingu<sup>17</sup>.

Następną scharakteryzowaną metodą jest szkolenie przywarsztatowe. Termin ten obejmuje wszelkie działania podejmowane przy wprowadzaniu pracownika na nowe stanowisko lub w przypadku podejmowania przez niego innych niż dotychczas obowiązków. W takich sytuacjach nowy członek zespołu może liczyć na pomoc i wsparcie ze strony bardziej doświadczonych kolegów, choć nie jest to regułą. Ta metoda szkolenia w miejscu pracy jest powszechnie stosowana przy wdrażaniu nowych pracowników w organizacji<sup>18</sup>.

Jedną z nowocześniejszych metod szkoleń odbywanych najczęściej w miejscu pracy jest e-learning. Dzięki rozwojowi nauki i techniki można obecnie

<sup>13</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy. Procedury i procesy kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003, s. 201.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 201.

<sup>15</sup> M. Łaguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 180.

<sup>16</sup> M. Zubrzycka-Nowak, K. Rybczyńska, S. Monostori, *Czym (nie) jest coaching. Prawdy i mity o coachingu*, GWP, Sopot 2010, s. 29.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja...*, op. cit., s. 196.

za pomocą odpowiednich programów instruktażowych pozwolić pracownikowi, aby samodzielnie nabywał nowe kwalifikacje. Przełożony natomiast ma pełny wgląd w postępy swego podwładnego za pomocą odpowiednich programów dostępnych drogą internetową lub poprzez wewnętrzny Internet. Przesyłane raporty są świadectwem dla pracodawcy czy szkolenie przyniosło planowany efekt i czy nakłady poniesione w związku z przygotowaniem programu zwróciły się<sup>19</sup>.

Ostatnią przedstawioną metodą jest szkolenie indywidualne. Scharakteryzować ją można, jako obserwację współpracowników, którzy charakteryzują się dłuższym stażem pracy w organizacji, w czasie wykonywania przez nich zadań. Młody pracownik, który, jak dotąd nie miał do czynienia z urządzeniami używanymi w przedsiębiorstwie, może przyjrzeć się ich obsłudze. Im częściej dane sytuacje będą się powtarzały, tym większa nadzieja na szybszą naukę nowozatrudnionego. Instruujący powinien prawidłowo wykonywać dane zadanie, by uniknąć powielania błędów. Uwagi bardziej doświadczonych pracowników winny być przychylnie i przydatne, by bezstresowo wdrożyć uczącego się do pracy<sup>20</sup>.

### Szkolenia poza miejscem pracy

Szkolenia mogą się także odbywać poza miejscem pracy. Ta forma wydaje się być szczególnie lubiana przez pracowników, którzy mogą się oderwać od swych rutynowych obowiązków. Szkolenia wymagające opuszczenia organizacji są często stosowane w organizacjach, które dopiero wchodzi na rynek, ponieważ nie tylko uczą, ale także pozwalają się zintegrować szkolonym, co wpływa na ich lepsze relacje w pracy.

Wśród szkoleń odbywanych poza miejscem pracy wyróżnić można:

- metodę sytuacyjną (case study),
- inscenizację,
- modelowanie zachowań,
- treningi na świeżym powietrzu.

Pierwszą prezentowaną metodą jest metoda sytuacyjna (*case study*). Polega ona na tworzeniu przypadków (ang. *case*). Jest to ogólny zarys problemowej sytuacji, z której szkolący się stara się wybrnąć wybierając najprostsze a zarazem najlepsze rozwiązanie. Plusem tej metody jest to, że nie wymaga ona żadnych dodatkowych nakładów, a pracownik szukając odpowiedzi samodzielnie rozwija swój zakres wiedzy. Biorąc pod uwagę, iż *case* nie jest rzeczywistą sytuacją, a zaproponowane przez uczestnika szkolenia rozwiązanie nie niesie ze sobą żadnych konsekwencji, metoda owa jest w pełni bezpieczna dla działalności przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

Inszenizacja to nic innego jak odgrywanie ról. Szkolący i jego trener wcielają się w różne osoby np. pracodawcę i pracownika. Celem tej metody jest ukazanie prawidłowych zachowań w stosunku do sytuacji. Błędy popełniane w czasie tej metody mogą stać się cennym doświadczeniem życiowym dla

<sup>19</sup> P. Kopijer, *Kompendium zarządzania...*, op. cit., s. 92.

<sup>20</sup> M. Łąguna, *Szkolenia*, op. cit., s. 179-180.

<sup>21</sup> T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych. Poradnik menedżera*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2002, s. 156.

uczni. Taka inscenizacja ma również za zadanie oswoić pracownika z trudnymi sytuacjami i ukazać mu, jak w danej chwili może postąpić<sup>22</sup>.

„Przeprowadzenie inscenizacji wymaga odpowiedniego przygotowania. Sytuacja wybrana do zajęć albo powinna być rzeczywistym przypadkiem, albo powinna odtwarzać typ sytuacji spotykanych w praktyce. Na początku zajęć prowadzący naświetla sytuację; stara się to zrobić w sposób obiektywny, podając jedynie opis faktów, bez ocen i komentarzy. W opisie sytuacji znajdują się charakterystyki osób biorących udział w sytuacji (nazwiska, funkcje, stanowiska i tytuły zawodowe). Każdy z uczestników zajęć otrzymuje indywidualną instrukcję, określającą charakterystykę osoby, której rolę ma odegrać. Mogą w niej znajdować się dodatkowe wskazówki, jak należy się zachować. Uczestnicy zajęć odtwarzają następnie sytuację, po czym następuje dyskusja zachowań grających i uzyskanych rezultatów”<sup>23</sup>.

Modelowanie zachowań jest częstym szkoleniem stosowanym w przypadku przelożonych niższego szczebla. Dzięki ukazaniu prawidłowych postępowania w rzeczywistych przypadkach uczą się oni, w jaki sposób postępować w trudnych warunkach. Modelowanie zachowań to metoda, w której wiedza nabywana jest fazami. Zajęcia to 2- 4 godzinne cotygodniowe spotkania grupy osób. Po sesji uczestnicy wracają do swoich rutynowych obowiązków i sprawdzają, jak dany model zachowania sprawdza się w realnym świecie. Grupy ćwiczeniowe nie powinny przekraczać 12 osób, a na przeprowadzenie całego szkolenia z reguły przewiduje się 4 tygodnie<sup>24</sup>.

Nietypową metodą są treningi na świeżym powietrzu (*outdoor*). Choć w Polsce wciąż mało popularny, ten model szkolenia znajduje wielu zwolenników wśród organizacji, stawiających na kreatywność i innowacyjne pomysły. Polega na pełnym oderwaniu szkółących się od pracy i przeniesieniu ich na czas szkolenia na swego rodzaju obóz. W delikatniejszej formie obóz przyjmuje formę niezobowiązujących gier w terenie. Istnieje również możliwość zorganizowania swoistego obozu przetrwania, na którym uczestnicy zostają pozostawieni sami sobie. Treningi na świeżym powietrzu mają za zadanie zintegrować pracowników i nauczyć ich wspólnego kreatywnego myślenia. W porównaniu z monotonością, z jaką pracownicy spotykają się na co dzień, ten model szkolenia jest swoistą odskocznią, która ma gwarantować rozwinięcie się szkółących na nowe pomysły. Taki sposób szkolenia jest polecany w organizowaniu programów szkoleniowych dla kadry kierowniczej<sup>25</sup>.

## Podsumowanie

Szkolenia to element funkcjonowania każdej organizacji, która chce się rozwijać i stale podnosić swój prestiż na rynku. Olbrzymia konkurencja jest zagrożeniem nie tylko dla nowo powstałych przedsiębiorstw, ale także dla wszystkich tych, które mają już ugruntowaną pozycję. Walka o klienta zmusza do podejmowania innowacyjnych rozwiązań także pod względem rozwijania potencjału

<sup>22</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja...*, op. cit., s. 206

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 229.

<sup>25</sup> P. Kopijer, *Kompendium zarządzania ...*, op. cit., s. 85.

posiadanych zasobów ludzkich. Pracownicy stanowią bowiem trzon organizacji, od ich wiedzy i kompetencji zależy przyszłość firmy. W związku z tym na barkach kierownictwa spoczywa odpowiedzialność za odpowiednie przeszkolenie podwładnych. Dobierając metodę szkoleń, warto wziąć pod uwagę postawione cele, liczebność grupy oraz możliwości organizacyjne. Dobry plan i sprawne przeprowadzenie warunkują powodzenie przedsięwzięcia.

## Bibliografia

- Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kodeks pracy, Stan prawny na 25 stycznia 2011 roku, Ustawa z 26 czerwca 1974 r. ze zmianami, Art. 2373 i 2374, Wyd. LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Kopijer K., *Kompendium zarządzania szkoleniami. Praktyczny przewodnik po inwestycjach w rentowność kapitału kompetencyjnego*, Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2011.
- Łaguna M., *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy. Procedury i procesy kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy „ABC”, Kraków 1999.
- Schultz D.P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- Waściński T., Kiedrowska K., *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych. Poradnik menedżera*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2002.
- Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., *Czym (nie) jest coaching. Prawdy i mity o coachingu*, GWP, Sopot 2010.