

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Barbara Kozuch¹

Uniwersytet Jagielloński

Bogusław Plawgo²

Uniwersytet w Białymstoku

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW A INNOWACYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Problematyka innowacyjności i konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) powinna być rozpatrywana w kontekście procesów szkoleniowych i rozwoju zasobów ludzkich. Zatem pojawia się problem, w jakim zakresie te elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi są wykorzystywane w MŚP do podnoszenia ich innowacyjności i konkurencyjności. Głównym celem niniejszego opracowania jest analiza relacji pomiędzy kompetencjami pracowników szeregowych i pracowników na stanowiskach kierowniczych a poziomem innowacyjności i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Zostały wykorzystane dwie podstawowe metody analizy: przegląd literatury oraz badania ilościowe. Badania ilościowe zostały przeprowadzone na dwóch grupach respondentów: 1200 pracowników szeregowych oraz 600 pracowników na stanowiskach kierowniczych.

Słowa kluczowe: szkolenia, kompetencje, rozwój zasobów ludzkich, innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

1. Wstęp

Chociaż w ostatnich latach zwiększa się w Polsce konkurencyjność małych i średnich firm (MŚP), to jednak wciąż są one zbyt mało efektywne, by swobodnie konkurować w Unii Europejskiej. Za jedną z przyczyn niskiej ich konkurencyjności można uznać niewystarczającą innowacyjność. Tymczasem w kontekście innowacyjności i konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw do najważniejszych zagadnień należą szkolenia i rozwój pracowników jako elementy nowoczesnego procesu kadrowego. Przede wszystkim ważne jest, w jakim stopniu są podnoszone kwalifikacje, wiedza, umiejętności i predyspozycje pracowników w kreowaniu innowacyjności firm i zwiększaniu ich konkurencyjności.

¹ Autorstwo pkt 1, 2, 4.

² Autorstwo pkt 3.

Celem niniejszej pracy jest poznanie zależności pomiędzy szkoleniami i rozwojem pracowników a poziomem konkurencyjności oraz poziomem innowacyjności w MŚP, a także wskazanie na uwarunkowania procesu rozwoju pracowników w tej kategorii podmiotach. Badaniami objęto ogólne warunki rozwoju kadr, zależności pomiędzy podnoszeniem kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej a innowacyjnością przedsiębiorstw. W prowadzonych rozważaniach wykorzystano studia literaturowe z obszaru innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz badania empiryczne w części dotyczącej szkoleń oraz rozwoju pracowników, których wyniki zostały opublikowane w raporcie przygotowanym na podstawie badania „Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”; został on zrealizowany przez firmy PSDB grupa WYG i Quality Watch na zamówienie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Rozwój pracowników w relacjonowanych badaniach utożsamiany jest z procesem podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników. Proces ten może przybierać różne formy, jak udział w szkoleniach, przekazywanie wiedzy i umiejętności przez bardziej doświadczonych pracowników, samokształcenie i inne. Jednocześnie w zasadniczej części badań na grupie menedżerów przyjęto założenie, że kluczową badaną formą rozwoju pracowników jest organizacja szkoleń przez pracodawców. W badaniach samych pracowników uwzględniono ich opinie na temat także innych form podnoszenia kwalifikacji i kompetencji.

2. Współczesna triada rozwoju organizacji

Obserwacja współczesnych procesów społeczno-gospodarczych prowadzi do wniosku, że współcześnie rozwój organizacji oznacza cyklicznie powtarzające się powiązanie procesów organizacyjnych obejmujących:

- doskonalenie i rozwój pracowników,
- wdrażanie innowacji,
- zwiększanie konkurencyjności.

W literaturze przedmiotu trafnie się akcentuje zmiany aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw po akcesji do Unii Europejskiej [Matejun 2010; Mizgajska 2010; Okoń-Horodyńska, Zachorowska-Mazurkiewicz 2008; Strużycki 2006] oraz podkreśla, że dynamiczny rozwój konkurencji na rynku, zacieranie się różnic między produktami oferowanymi przez rozmaitych producentów oraz transfer technologii prowadzą do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej w innowacyjności funkcji zarządzania uznawanych w tradycyjnym łańcuchu wartości dodanej za wspomagające [Nowak 2010, s. 86].

Największe znaczenie mają innowacje organizacyjne, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stosując pojęcia z zakresu nauk organizacji i zarządzania, innowacje organizacyjne można zdefiniować jako zastępowanie stosowanych w organizacji metod rozwiązywania problemów zarządzania nowymi, dotychczas niewykorzystywanymi metodami organizacyjnymi w obrębie zasad zarządzania organizacją, syste-

mu pracy oraz zarządzania zewnętrznymi relacjami organizacji. Innowacje w zasadach zarządzania obejmują wdrażanie nowego porządku i nowych procedur zarządzania pracą, np. wprowadzenie zasad organizacyjnego uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacji, ustalenie nowych procedur związanych z rozwojem pracowników, wdrożenie nowych koncepcji zarządzania, szczególnie zarządzania opartego na wynikach, zarządzania projektami, benchmarkingu, zarządzania jakością oraz zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Innowacje w systemie pracy to ustalenie nowego podziału pracy, nowych form pracy, np. takich jak telepraca, uelastycznienie czasu pracy, a także wdrożenie nowych metod delegowania uprawnień i odpowiedzialności, jak np. wprowadzenie partycypacyjnego zarządzania, wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników, wprowadzenie nowych form pracy zespołowej. Innowacje w zarządzaniu zewnętrznymi relacjami organizacji obejmują wdrożenie nowych metod kształtowania relacji organizacyjnych z otoczeniem, np. takich jak znaczna zmiana więzi między dostawcami i nabywcami w rezultacie tworzenia sieci międzyorganizacyjnych i uczestnictwo w niej całej organizacji lub wyodrębnionych zespołów, wprowadzenie programów lojalnościowych, rozbudowa powiązań relacyjnych [Kożuch 2011, s. 139-140]. Dobrym przykładem innowacji organizacyjnej jest wykorzystywanie kwalifikacji, wiedzy, umiejętności i predyspozycji pracowników w kreowaniu innowacyjności firm i zwiększaniu ich konkurencyjności.

3. Zależności pomiędzy szkoleniem i rozwojem pracowników a innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych

Badanie empiryczne [Plawgo, Kornecki 2010, s. 6, 133-145] zostało zrealizowane w 2010 r. z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego na podstawie kwestionariusza badawczego (PAPI) w dwóch grupach respondentów, tj. wśród 1200 pracowników szeregowych oraz 600 menedżerów zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Badanie ilościowe miało szerszy zakres niż prezentowany w niniejszym opracowaniu i objęło próbę reprezentatywną przedsiębiorstw sektora MŚP (z wyłączeniem firm mikro do 5 zatrudnionych). Próba **600 przedsiębiorstw sektora MŚP** do badania została dobrana w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm. Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania względem:

- wielkości przedsiębiorstwa,
- czasu istnienia przedsiębiorstwa,
- branży – głównego profilu działalności przedsiębiorstwa (według sekcji PKD).

W ramach założonych kwot został zastosowany dobór losowy zapewniający jednakowe prawdopodobieństwo wylosowania każdej jednostki zaliczonej do określonej kwoty. Operatem podstawowym doboru próby była baza firm HBI, uzupełniona o podmioty z innych baz.

Liczne wyniki badań potwierdzają silny wpływ wykształcenia i kompetencji pracowników na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Analiza empiryczna przeprowadzona w ramach badań objęła różne kategorie z zakresu rozwoju pracowników:

- **Wykształcenie** – definiowane jest jako poświadczona dokumentem wiedza i umiejętności zdobyte w oficjalnym systemie nauczania. Przy czym było charakteryzowane ono poziomem wykształcenia.
- **Kwalifikacje zawodowe** (używane zamiennie z pojęciem kwalifikacje) – zdefiniowano je jako potwierdzone w sposób formalny przez certyfikat, licencję, dyplom zdania egzaminu lub ukończenia cyklu kształcenia, wiedzę i umiejętności uzyskane w systemie szkolnym i pozaszkolnym (np. kursowym), wymagane do realizacji zadań zawodowych w danej specjalności.
- **Kompetencje** – w badaniu rozumiane były jako kwalifikacje zawodowe zdobyte nie tylko w systemie kształcenia, oficjalnym czy kursowym, ale także te zdobyte w wyniku doświadczenia. Oprócz tego na kompetencje składają się dodatkowo wiedza i umiejętności niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną specjalnością oraz predyspozycje i postawy pracownika. Do opisu kompetencji pracowników przyjęto model kompetencyjny opracowany przez Filipowicza [2004].

Jedną z działalności, na której koncentrują się menedżerowie we współczesnych przedsiębiorstwach, konkurujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, jest rozwijanie i wdrażanie systemu szkoleń. Wyniki badań potwierdziły powszechne przeświadczenie, iż w Polsce znaczna część przedsiębiorców, a także menedżerów nie wyraża zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji pracowników. Podstawowym i syntetycznym wskaźnikiem jest tu analiza, w jakim odsetku firm pracownicy szeregowi podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku. Na tej podstawie można stwierdzić, iż w większości podmiotów (56,7%) pracownicy nie podnosili swoich kwalifikacji. W warunkach szybkich zmian technologicznych i rynkowych wskaźnik 43,3% przedsiębiorstw, w których podnoszono kwalifikacje pracowników, dobrze ilustruje niedostatki w badanym zakresie. Na ogół taki stan rzeczy usprawiedliwiany jest ograniczonością środków finansowych i zasobów menedżerskich związanych z samymi rozmiarami firm. Znalazło to potwierdzenie w świetle analizy udziału firm szkolących i nieszkolących pracowników ze względu na wielkość podmiotów.

Badania pokazały, iż skłonność do szkolenia pracowników rośnie wraz z rozmiarami przedsiębiorstwa. O ile w firmach najmniejszych – do 9 pracowników, odnotowano tylko 35% podmiotów szkolących, o tyle w małych już 49,8%, a w średnich – ponad 60%. Świadczy to o tym, że bariery szkoleń pracowników, pomimo wsparcia publicznego, ciągle silniej odczuwają mniejsze firmy.

Zróznicowanie aktywności szkoleniowej jest także istotne z perspektywy poszczególnych branż. Wyższy udział podmiotów szkolących wystąpił w branżach silnie związanych z gospodarką opartą na wiedzy, jak edukacja, obsługa firm, pośred-

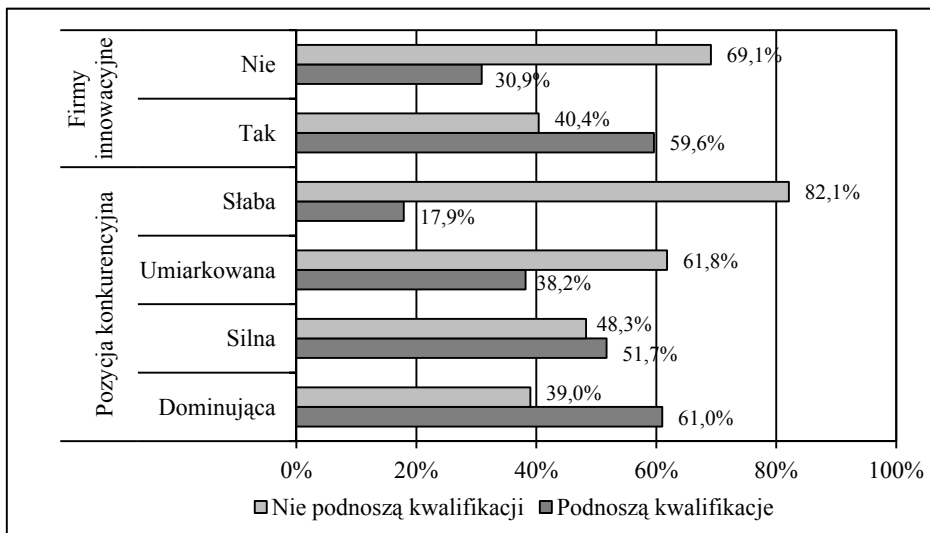
nictwo finansowe, ochrona zdrowia. Natomiast niższe w branżach traktowanych często jako tradycyjne. Wskaźnik ponad 70% firm przemysłowych, w których nie odnotowano podnoszenia kwalifikacji, potwierdza pogląd o niskiej aktywności szkoleniowej małych i średnich przedsiębiorstw. Przemysł, podobnie zresztą jak budownictwo, transport, handel czy branża hotelarska – gdzie odnotowano szczególnie niski poziom podnoszenia kompetencji – nie są wyłączone ze współczesnych procesów innowacyjnych i konkurencyjnych w gospodarce. Wręcz przeciwnie – firmy, chcąc się rozwijać, muszą wykazać się zdolnością do adaptacji nowych rozwiązań, także w branżach tradycyjnych, które szybko się modernizują. Zatem nie tyle obiektywne różnice w potrzebach podnoszenia kompetencji pracowników różnicują aktywność szkoleniową pomiędzy branżami, ile raczej stereotypowe podejście menedżerów.

Zarysowany powyżej ogólny stan procesów podnoszenia kwalifikacji w całej grupie polskich MŚP, jak również w przekroju branżowym oraz wielkościowym stanowi tło do analizy zagadnienia powiązań podnoszenia kwalifikacji z innowacyjnością i konkurencyjnością firm. W całej badanej próbie wyodrębniono część firm, które określono jako innowacyjne, przy przyjęciu kryterium wyodrębnienia, jako wprowadzenie innowacji – rozumianych jako wdrożenie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu (wyrobu usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem – w ciągu ostatnich trzech lat. Jednocześnie w relacjonowanym badaniu poziom konkurencyjności przedsiębiorstw zoperacjonalizowano na podstawie deklarowanej przez respondentów (menedżerów) oceny pozycji konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa dla głównego produktu lub usługi na głównym pod kątem sprzedaży rynku. Menedżerowie tę pozycję oceniali w skali: pozycja dominująca, pozycja silna, pozycja umiarkowana, pozycja słaba, pozycja marginalna.

Odniesienie poziomu aktywności w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników w formie prowadzenia szkoleń do poziomu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawiono na rys. 1. Należy podkreślić, iż zobrazowane na rysunku zależności okazały się istotne statystycznie ($p < 0,05$)³.

Firmy zaklasyfikowane w ramach badania jako innowacyjne podnosiły kwalifikacje pracowników szeregowych w znacznie większym stopniu (59,6%) niż te, które nie wdrażały innowacji (30,9%). Zależność pomiędzy podnoszeniem kwalifikacji a innowacyjnością przedsiębiorstw nie budzi wątpliwości. Nie oznacza to wprawdzie stwierdzenia, iż systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników jest podstawowym źródłem innowacyjności, niemniej samo zaobserwowane powiązanie wskazuje na to, że firmy wdrażające innowacje szkolą swoich pracowników dwa razy częściej niż firmy niewdrażające innowacji. Można na tej podstawie założyć, że podnoszenie kompetencji pracowników sprzyja innowacyjności, a jednocześnie najprawdopodobniej firmy innowacyjne w większym stopniu doceniają rolę szkolenia pracowników.

³ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.



Rys. 1. Podmioty podnoszące kwalifikacje pracowników szeregowych i niepodnoszące ich według zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności

Źródło: [Plawgo, Kornecki 2010, s. 136].

Czy jednak podnoszenie kwalifikacji pracowników sprzyja jedynie samej innowacyjności, co względnie można także intuicyjnie powiązać, czy także jest powiązane z konkurencyjnością przedsiębiorstw? Analiza powiązań intensywności działań związanych z podnoszeniem kompetencji pracowników z perspektywy poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw potwierdza, że im silniejsza pozycja na rynku, tym wyższy poziom aktywności szkoleniowej. Wśród firm o dominującej pozycji rynkowej aż 61% podnosiło kwalifikacje pracowników szeregowych, odpowiednio wśród firm o pozycji silnej było to jeszcze 51,7%, o umiarkowanej już 38,2%, o pozycji słabej zaś – jedynie 17,9%. Przy tym wyniki grupy firm o pozycji marginalnej nie mogą być miarodajne ze względu na niewielką liczebność – jedynie 6 podmiotów w badanej próbie. Występowanie korelacji nie determinuje kierunku zależności przyczynowo-skutkowej. Jednakże w świetle analizy teoretycznej i przyjętego założenia o cyklicznie powtarzających się powiązanych procesach organizacyjnych obejmujących: doskonalenie i rozwój pracowników, wdrażanie innowacji, zwiększanie konkurencyjności, uzyskane wyniki potwierdzają pogląd o pozytywnym oddziaływaniu aktywności związanej z podnoszeniem poziomu kwalifikacji pracowników szeregowych na innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.

Z analizowanych badań menedżerów MŚP wynika, iż średnio w 43% firm na bieżąco podnoszono kompetencje pracowników. Odpowiedzi respondentów, którzy mogą być zainteresowani kształtowaniem własnego pozytywnego obrazu i „nachy-

łać” odpowiedzi w określonym kierunku, warto skonfrontować z innymi źródłami danych. Dlatego też w ramach badania na próbie 1200 pracowników MŚP pytano m.in. o kwestie związane z podnoszeniem kwalifikacji. Na pytanie, czy przedsiębiorstwo podnosi na bieżąco kwalifikacje pracowników, pozytywnie odpowiedziało 45,2%, a podnoszenie kompetencji występowało zdaniem respondentów w 47,2% firm. Zatem 43-45-procentowy udział firm, w których podnoszone są kwalifikacje, można uznać za wiarygodny. Z badania pracowników wynika jednak, że przekłada się to na średnio 28-procentowy udział pracowników, którzy w ciągu ostatniego roku podnosili kompetencje, minimalnie wyższy odsetek zanotowano w kontekście podnoszenia poziomu kompetencji – 31,5% (tab. 1).

Tabela 1. Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników w ich opinii

Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi pozytywnych
Podnoszenie w przedsiębiorstwie kwalifikacji zawodowych pracowników na bieżąco	45,2%
Podnoszenie w przedsiębiorstwie wiedzy, umiejętności i predyspozycji pracowników na bieżąco	47,2%
Podnoszenie w przedsiębiorstwie poziomu kwalifikacji zawodowych pracowników w roku poprzedzającym badanie	32,1%
Podnoszenie w przedsiębiorstwie poziomu wiedzy, umiejętności i predyspozycji pracowników w roku poprzedzającym badanie	28,9%
Podnoszenie przez pracowników w roku poprzedzającym badanie kwalifikacji zawodowych	28,0%
Podnoszenie przez pracowników w roku poprzedzającym badanie wiedzy, umiejętności i predyspozycji	31,5%

Źródło: adaptowano z [Plawgo, Kornecki 2010, s. 138].

Podobnie niskie wyniki uzyskano na pytanie o podnoszenie poziomu kwalifikacji zawodowych w roku poprzedzającym badanie. Odpowiedzi pozytywnych odnotowano ok. 32%, a w odniesieniu do podnoszenia poziomu wiedzy, umiejętności i predyspozycji odsetek wyniósł 28,9%.

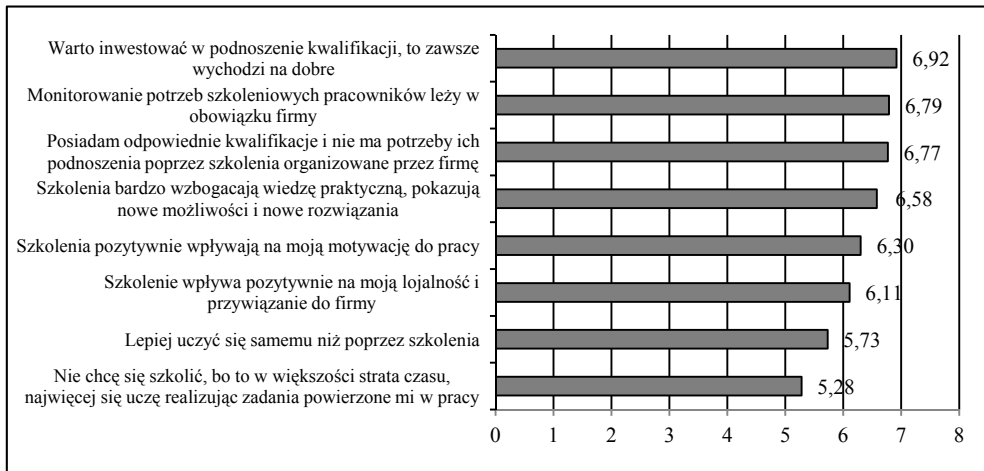
Dodatkowe światło na realną aktywność firm w analizowanym zakresie mogą rzucić dane pozyskane od menedżerów MŚP o odsetku pracowników szeregowych objętych podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji. Spośród firm, które prowadziły działalność szkoleniową, jedynie 16,2% obejmowało nią powyżej 70% pracowników, natomiast aż ok. 63% oddziaływało na kompetencje i kwalifikacje ok. 30% pracowników. Wskaźniki udziału w szkoleniach należy uznać za niewystarczające. W świetle powiązań kształcenia z innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw należałoby dążyć do ich istotnego zwiększenia. Dążenie do podnoszenia wskaźników w odniesieniu do pracowników obejmowanych różnorodnymi programami szkoleniowymi nie może jednak abstrahować od preferencji samych za-

interesowanych. Dlatego ważne jest spojrzenie na możliwości intensyfikacji działalności szkoleniowej z perspektywy pracowników. Okazuje się, iż tych pracowników, którzy oceniają, iż chętnie i bardzo chętnie uczestniczą w szkoleniach, odnotowano prawie 63%, a zatem dwukrotnie więcej niż tych, którzy faktycznie się szkolili. Można wnioskować więc, iż niechęć pracowników do szkoleń nie stanowi ważnej bariery podnoszenia kwalifikacji. Jednocześnie wskaźnik 11,7% osób, które bardzo niechętnie biorą w nich udział, i 25,3% osób, które niechętnie się szkolą, wywołuje potrzebę refleksji nad sposobami komunikacji z pracownikami i formami prowadzenia szkoleń. Niechęć do udziału w szkoleniach częściej deklarują mężczyźni niż kobiety.

Niechęć do podejmowania aktywności szkoleniowej można wyjaśnić tym, iż część pracowników jest przeświadczona o posiadaniu wszelkich niezbędnych kwalifikacji i kompetencji. Świadczyć mogą o tym wyniki odpowiedzi, wśród których aż 94,5% (przy nieco niższym odsetku dla kobiet) posiadane przez nich kompetencje, rozumiane jako wiedza, umiejętności i predyspozycje, uważa za wystarczające do wykonywanej obecnie pracy. Podobnie wysoki wskaźnik charakteryzuje poczucie posiadania odpowiednich kwalifikacji – 95,2% (w tym dla kobiet 93,8%). Ten fenomen można wyjaśniać z jednej strony naturalną i identyfikowaną w badaniach nauk społecznych skłonnością do pozytywnego przedstawiania się respondentów w trakcie udziału w badaniach. Z drugiej strony zaś – daleko niepełnym rozumieniem dynamiki wymagań kompetencyjnych współczesnych organizacji. To ostatnie wyjaśnienie znajduje potwierdzenie w odpowiedziach kierowników, z których 91,5% uważa, iż posiadane kompetencje zawodowe pracowników szeregowych są wystarczające do realizacji powierzonych im zadań. Wnioskować zatem należy o potrzebie szerszego uświadamiania pracowników MŚP w zakresie konieczności stałego podnoszenia kompetencji.

O aktualnym stanie postaw pracowników szeregowych wobec szkoleń świadczą ich opinie o procesie szkoleniowym (rys. 2). Respondentów poproszono o ocenę, w jakim stopniu zgadzają się z twierdzeniami dotyczącymi problematyki szkoleniowej, przy założeniu, że ocena 10 wyraża pełną akceptację, a ocena 1 zupełny brak akceptacji dla danego stwierdzenia. Z jednej strony ujawniło się przekonanie o posiadaniu odpowiednich kwalifikacji i braku potrzeby szkoleń – ocenione na 6,77 punktu. Z drugiej strony jeszcze silniejsze okazało się przeświadczenie, iż warto jednak inwestować w podnoszenie kwalifikacji (średnia 6,92), a także dosyć wysoko oceniono korzyści płynące ze szkoleń polegających na wzbogaceniu wiedzy praktycznej pracowników (6,58).

Zaprezentowane przeciętne oceny w stosunku do wszystkich stwierdzeń świadczą o braku jednoznacznych pozytywnych czy negatywnych postaw w stosunku do szkoleń wśród badanych respondentów – pracowników MŚP. Można by powiedzieć, że stan świadomości większości pracowników nie jest jeszcze ukształtowany. Tworzy to poważne wyzwanie zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla programów publicznych, aby podjąć działania na rzecz „przeciągnięcia” jak największej liczby pracowników na stronę zdecydowanych zwolenników podnoszenia kompetencji.



Rys. 2. Opinie pracowników szeregowych o barierach w procesie szkoleniowym

Źródło: [Plawgo, Kornecki 2010, s. 139].

Taki stan rzeczy potwierdzają wyniki odpowiedzi pracowników szeregowych na pytanie o to, czy planują podjęcie jakichś działań w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych w perspektywie 12 miesięcy. Twierdząco odpowiedziało jedynie 32,2% respondentów, w tym częściej kobiety – 35,3% wobec 29,2% w przypadku mężczyzn. Niewiele większy odsetek pozytywnych odpowiedzi dotyczył podnoszenia kompetencji, przy czym również w tym zakresie istotnie częściej potrzebę taką czują kobiety niż mężczyźni (34,8%).

Istotnym argumentem, za pomocą którego można by przekonywać pracowników MŚP o zasadności podnoszenia kwalifikacji, jest zaobserwowana zależność pomiędzy podnoszeniem przez pracownika swoich kwalifikacji a jego konkurencyjnością na rynku pracy. Skalując konkurencyjność pracownika na rynku pracy poziomem łatwości zmiany obecnej pracy w następujący sposób: 1 – brak szans na znalezienie pracy; 10 – bardzo wiele możliwości, można zauważyć, iż ci pracownicy, którzy ocenili swoje szanse na rynku pracy wysoko, jednocześnie częściej w ostatnim okresie podnosili poziom swoich kwalifikacji. Spośród pracowników, którzy ocenili swoje szanse bardzo wysoko (wskazania 10,9,8), szkoliło się ok. 37%, zaś spośród tych o najsłabiej szacowanych szansach na znalezienie pracy (wskazania 1, 2 i 3) średnio w szkoleniach brało udział przeszło dwukrotnie mniej, bo 14,3% osób. Można zatem stwierdzić, że podnoszenie kwalifikacji, co najmniej w świadomości respondentów, a prawdopodobnie i obiektywnie, zwiększa szanse pracowników na rynku pracy. Zaobserwowano przy tym różnice w ocenie dokonanej przez kobiety i mężczyzn. Kobiety odczuwają większą potrzebę podnoszenia własnych kwalifikacji niż mężczyźni. Wyjątek stanowi jedynie ocena dokonana przez osoby bardzo pewne swojej pozycji zawodowej – w tym przypadku to mężczyźni dalek chcą roz-

szerzać swoje kwalifikacje. Może to wynikać z faktu, iż kobiety potrzebną im wiedzę posiadały na wcześniejszych etapach rozwoju kariery zawodowej.

Kompleksowy system szkoleń i rozwoju kadry w organizacji musi obejmować także pracowników na stanowiskach kierowniczych. Doskonalenie kwalifikacji i kompetencji kadry kierowniczej wydaje się współcześnie kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw na wysoce dynamicznym rynku, w warunkach szybkich zmian otoczenia zarówno technologicznego, ekonomicznego, jak i społecznego. Tymczasem przeprowadzone badania ujawniły podobny udział firm, w których występowały szkolenia kadry menedżerskiej, jak firm, w których odbywały się szkolenia pracowników szeregowych. W ponad 58% firm pracownicy na stanowiskach kierowniczych nie podnosili swoich kwalifikacji. Można domniemywać, iż zaobserwowana zbieżność nie jest przypadkowa, lecz raczej występuje zależność polegająca na tym, że firma, która szkoli kadrę kierowniczą, prawdopodobnie też prowadzi szkolenia pracowników szeregowych. O powyższej tendencji mogą świadczyć analizy prowadzenia szkoleń kadry kierowniczej w podziale na firmy o różnym poziomie innowacyjności i konkurencyjności. Wskazują one na analogiczne tendencje jak zaobserwowane w przypadku szkoleń pracowników szeregowych. Okazuje się, że o ile spośród firm nieinnowacyjnych kadrę kierowniczą szkoli tylko 25%, o tyle wśród firm innowacyjnych wskaźnik ten rośnie do ponad 51%. Wyraźnie to ujawnia pozytywną zależność pomiędzy szkoleniem kadr kierowniczych a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku szkoleń pracowniczych wystąpiła stosunkowo wyraźna zależność pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a procesem szkolenia kadry kierowniczej. Firmy o dominującej pozycji rynkowej aż w 51% kształcą menedżerów, podczas gdy te o słabszej tylko w 32%. Zależność jest zatem jednoznaczna, a przy tym istotna statystycznie, choć różnice w poziomie aktywności szkolenia kadr kierowników pomiędzy firmami o różnej pozycji konkurencyjnej okazały się nieco mniejsze niż w przypadku szkolenia pracowników szeregowych.

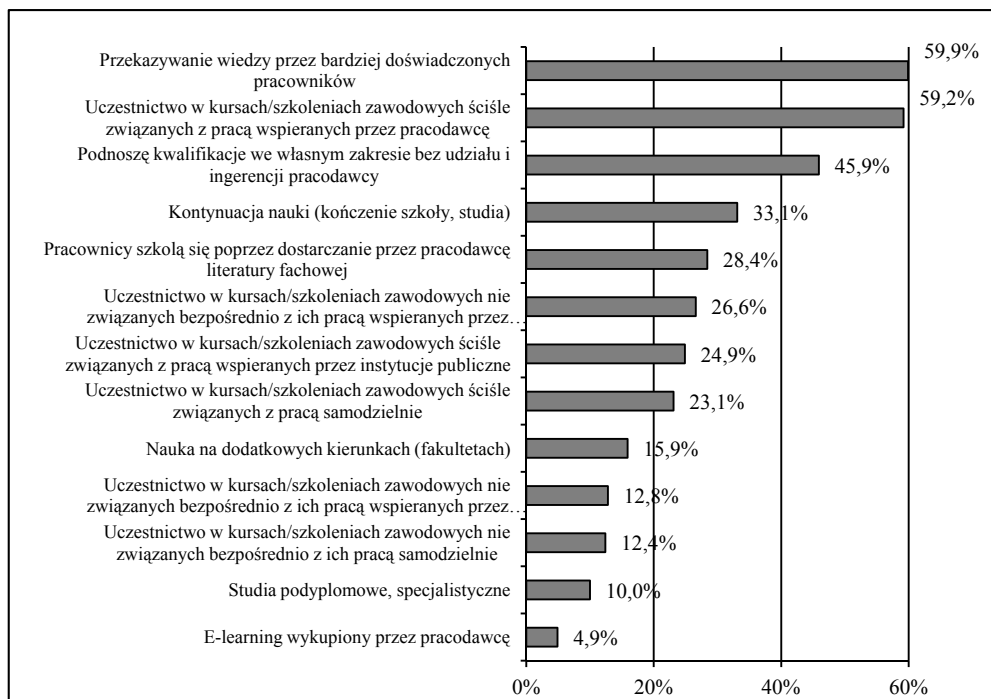
O silnym powiązaniu doskonalenia kadr kierowniczych i pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach świadczą także analogiczne wyniki analiz w układzie wielkościowym jak w branżowym. Biorąc pod uwagę wielkość badanych przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że wystąpiła podobna zależność, jeśli chodzi o szkolenia menedżerów, jak w przypadku pracowników. W grupie najmniejszych firm tylko 28,6% szkoliło menedżerów, w małych zaś już 41,7%, podczas gdy w średnich było to aż 63,8%. W układzie branżowym także w odniesieniu do kierowników najniższy poziom podnoszenia kompetencji stwierdzono w działalności handlowej, w przemyśle, w transporcie, branży hotelarskiej i w budownictwie. Niski poziom doskonalenia kierowników wystąpił także w pośrednictwie finansowym i edukacji.

Menedżerowie w trakcie badania wyrażali opinie o formach podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników oraz menedżerów ich przedsiębiorstw. Zdecydowanie na czoło wśród najpopularniejszych form doskonalenia wysuwają się następujące: kursy ściśle związane z pracą i wspierane przez pracodawców (47,6%) oraz przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych pracowników (60,6%). Sa-

mokształcenie (36,4%) znalazło się dopiero na czwartym miejscu po minimalnie wyżej ocenionej kontynuacji nauki w tradycyjny sposób.

Wskazuje to na potrzebę szerszego propagowania potrzeby samokształcenia wśród pracowników i związanej z tym odpowiedzialności za własne kompetencje – co jest szczególnie istotne z punktu widzenia niewystarczającej aktywności pracodawców.

pozytywną weryfikacją zaprezentowanych opinii menedżerów o najbardziej popularnych formach podnoszenia kwalifikacji i kompetencji przez pracowników są wyniki badań samych pracowników (rys. 3).



Rys. 3. Sposoby podnoszenia poziomu kwalifikacji i kompetencji przez pracowników szeregowych

Źródło: [Plawgo, Kornecki 2010, s. 145].

Do najrzadziej wymienianych sposobów podnoszenia kwalifikacji należą: nauka na dodatkowych kierunkach, uczestnictwo w kursach niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, podejmowanie studiów podyplomowych, specjalistycznych oraz e-learning wykupiony przez pracodawcę. Opinie te wskazują na specyfikę krajowego rynku szkoleń.

Zdaniem respondentów jednym z dwóch głównych źródeł podnoszenia kwalifikacji są kursy i szkolenia ściśle związane z pracą, wspierane przez pracodawcę, na które wskazało 59,2% badanych. Więcej jednak wskazań (59,9% badanych) uzyska-

ło przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych kolegów. Na to źródło zwrócili uwagę także menedżerowie. Pojawia się jednak kwestia, na ile procesy uczenia się są sformalizowane i należyte zarządzane. Wydaje się, że praktyka dzielenia się wiedzą wyprzedza w tym zakresie świadome działania menedżerskie.

Należy przypuszczać, że w przyszłości wymienione na końcu sposoby podnoszenia kwalifikacji zmieniają się zwłaszcza w kontekście przygotowywanych w związku z Krajowymi Ramami Kwalifikacyjnymi możliwości uzyskiwania formalnych kwalifikacji na podstawie faktycznych umiejętności uzyskanych podczas wykonywania pracy zawodowej.

4. Wnioski

Przeprowadzone rozważania potwierdziły, że szkolenia i rozwój pracowników sprzyjają innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Pozwalają one sformułować następujące wnioski:

1. Szkoleniu pracowników towarzyszy szkolenie kadry kierowniczej niezależnie od poziomu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

2. Podnoszenie kompetencji pracowników przez aktywność szkoleniową ogranicza stereotypowe podejście menedżerów.

3. Wyższy udział podmiotów szkolących zaobserwowano w branżach silnie związanych z gospodarką opartą na wiedzy, jak edukacja, obsługa firm, pośrednictwo finansowe, ochrona zdrowia.

4. Zaobserwowana zależność silnej pozycji rynkowej i wyższego poziomu aktywności szkoleniowej potwierdza wpływ szkoleń i rozwoju pracowników na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

5. Niechęć pracowników do szkoleń nie stanowi ważnej bariery podnoszenia kwalifikacji.

6. Pozytywne postawy przedsiębiorców i menedżerów oraz publiczne programy mają znaczny wpływ na podnoszenie kompetencji pracowników i w konsekwencji przyczyniają się do zwiększania poziomu innowacyjności i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Literatura

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Wyd. PWE, Warszawa 2004.

Kozuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Mizgajka H., *Problemy innowacyjności przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

- Nowak D., *Innowacyjność przedsiębiorstw w kooperacji przemysłowej*, [w:] H. Mizgajska (red.), *Problemy innowacyjności przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
- Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
- Strużycki M. (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, SGH, Warszawa 2006.

INNOVATION AND COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES) AS A CONSEQUENCE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Summary: The issue of innovation and competitiveness of Polish small and medium-sized enterprises (SMEs) should be considered in the context of training and human resources development. Therefore, there is a problem to what extent these two elements of human resources management are utilized in SMEs in shaping their innovation and competitiveness. The main objective of this work is to show the relationship between competences of employees and managers of small and medium-sized enterprises and their levels of innovation and competitiveness. Two basic methods were used for the implementation of this objective: literature review and quantitative research. Research was carried out in two groups of respondents: 1200 ordinary workers and 600 managers of SMEs.

Keywords: training, competences, human resources development, innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs).