

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Celem działania Agencji, która w 2010 r. obchodzi dziesięciolecie istnienia, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP, tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

2010 2010

Wyszktałenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw

Wyszktałenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw



Bogusław Plawgo
Janusz Kornecki

WYKSZTAŁCENIE PRACOWNIKÓW A POZYCJA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW

Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

WARSZAWA 2010

Autorzy:
Dr hab. Bogusław Plawgo
Dr Janusz Kornecki

Projekt realizowany był w składzie:
Krystyna Gurbiel
prof. Małgorzata Juchniewicz
Tomasz Klimczak
Agnieszka Kowalczyk
Krystian Krawczyk
Marcin Sobieszkoda
Piotr Szawiec
Justyna Wiktorowicz

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Poglądy i opinie przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska autorów.

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010

Wykonawca: PSDB Sp. z o.o i Quality Watch Sp. z o.o.

Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. +48 22 432 80 80
fax +48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl
www.pi.gov.pl

ISBN 978-83-7633-097-6

Nakład: 1000 egzemplarzy

Wydanie I

Fotografia na I str. okładki © Copyright by Carmine Luino



Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy
26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10
tel. centr. (+48) 36 442 41, fax (+48) 36 447 65
e-mail: instytut@itee.radom.pl
<http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

Streszczenie.....	5
Executive summary.....	17
1. Wprowadzenie	29
1.1. Charakterystyka problemu badawczego	29
1.2. Cele i zakres badań.....	30
2. Metodologia badania.....	33
2.1. Model badawczy.....	33
2.2. Metodyka badań terenowych.....	41
2.2.1. Badanie ilościowe na szeregowych pracownikach firm	41
2.2.2. Badanie ilościowe na kadrze zarządzającej firm	42
2.2.3. Badanie jakościowe na kadrze zarządzającej firm	43
3. Rola wykształcenia i kompetencji pracowników w budowaniu potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.....	45
3.1. Znaczenie czynnika ludzkiego w procesach innowacyjnych.....	45
3.2. Wykształcenie	50
3.3. Kompetencje.....	52
3.4. Praktyki menedżerskie – najnowsze trendy zarządzania zasobami ludzkimi.....	54
3.5. Programy interwencji publicznej na rzecz podniesienia kwalifikacji pracowników.....	56
4. Wyniki badania ilościowego	63
4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	63
4.2. Wykształcenie i kompetencje pracowników a konkurencyjność przedsiębiorstw.....	65
4.2.1. Potencjał konkurencyjny	65
4.2.2. Pozycja konkurencyjna	74
4.2.3. Wykształcenie kadry a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.....	79
4.2.4. Kompetencje pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	84
4.2.5. Postrzeganie wiedzy i kwalifikacji w systemie czynników konkurencyjności	95
4.2.6. Zewnętrzne bariery rozwoju.....	98
4.2.7. Zmiany konkurencyjności a kwalifikacje kadry	99
4.3. Wykształcenie i kompetencje pracowników a innowacyjność przedsiębiorstw	106
4.3.1. Innowacyjność przedsiębiorstw. Czynniki innowacyjności. Potencjał innowacyjny	106
4.3.2. Innowacyjność a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.....	112
4.3.3. Zasoby firmy a poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.....	114
4.3.4. Poziom wykształcenia pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa...	116
4.3.5. Profil wykształcenia pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa.....	121
4.3.6. Źródła wiedzy o innowacjach a wykształcenie pracowników	123
4.3.7. Kompetencje pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa	125

4.4. Wykształcenie i kompetencje pracowników w praktyce polskich MSP.....	133
4.4.1. System szkoleń i rozwoju pracowników.....	133
4.4.2. Selektywna rekrutacja i polityka zatrudnienia.....	164
4.4.3. Motywowanie pracowników.....	170
4.4.4. Przywództwo.....	188
4.4.5. Empowerment.....	190
4.4.6. Dostęp do kształcenia finansowanego ze środków publicznych.....	196
4.4.7. Wykształcenie i kompetencje oczekiwane od pracowników obecnie i w przyszłości.....	202
4.4.8. Korzyści związane z kształceniem pracowników.....	205
5. Wnioski i rekomendacje.....	209
5.1. Streszczenie wniosków.....	209
5.2. Wnioski szczegółowe.....	211
5.3. Rekomendacje.....	229
6. Załączniki.....	237
6.1. Spis tabel.....	237
6.2. Spis wykresów.....	237
6.3. Spis rysunków.....	242

Problem badawczy

Zagadnienie czynników konkurencyjności i sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) należy rozpatrywać w kontekście najnowszych tendencji zarówno w strukturze gospodarki światowej, jak i nowych osiągnięć w sferze praktyki zarządzania. Taką właściwą perspektywę tworzy dostrzeżenie nowego etapu rozwoju współczesnej gospodarki, określanego jako gospodarka oparta na wiedzy. W myśl koncepcji gospodarki opartej na wiedzy to już nie tyle kapitał finansowy, ale raczej wiedza i ciągłe innowacje stają się decydującymi czynnikami sukcesu. W związku z tym pojawia się **problem, na ile polskie MSP wykorzystują kwalifikacje i kompetencje pracowników w kształtowaniu swojej innowacyjności i konkurencyjności oraz jakie działania należy podejmować, aby sprzyjać większemu wykorzystywaniu kluczowego czynnika rozwoju, jakim jest wiedza**. Problematyki tej dotyczy raport przygotowany 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.

Cel badania

Głównym celem badania było określenie zależności pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników małych i średnich przedsiębiorstw a konkurencyjnością i innowacyjnością tych przedsiębiorstw oraz możliwościami odniesienia sukcesu na rynku, w tym:

1. Zidentyfikowanie i omówienie determinant innowacyjności i konkurencyjności firm w kontekście wykształcenia oraz kompetencji pracowników.
2. Zbadanie zależności między wykształceniem i kompetencjami pracowników a poziomem konkurencyjności MSP.
3. Zbadanie zależności między wykształceniem i kompetencjami pracowników a poziomem innowacyjności MSP.
4. Zbadanie, czy i jak wraz ze zmianą poziomu wykształcenia i/lub kompetencji zmieniają się pozostałe czynniki wpływające na poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz które z tych czynników najsilniej warunkują innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw i ich sukces na rynku.
5. Określenie najnowszych trendów w obszarze rozwoju zasobów ludzkich w MSP.
6. Diagnoza korzyści dla pracowników płynących z podnoszenia kwalifikacji.
7. Określenie barier związanych z kształceniem ustawicznym kadr w polskich MSP.
8. Określenie czynników aktywności pracodawców w zakresie kształcenia pracowników.

Metodologia badań

Realizacji powyższych celów posłużyły trzy podstawowe metody badawcze: przegląd literatury przedmiotu, badania ilościowe i badania jakościowe. Pierwsza z wymienionych metod pozwoliła na wstępną weryfikację podejścia badawczego przyjętego w trakcie realizacji dalszych etapów badawczych i lepsze doprecyzowanie ostatecznie przyjętej struktury pytań w badaniach terenowych. Podstawową metodą realizacji przyjętych celów badaw-

czych były badania empiryczne w formie badań ilościowych. Zostały one zrealizowane na dwóch grupach respondentów: 1200 pracowników szeregowych zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz 600 pracowników kadry zarządzającej MSP. Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwestionariusz badawczy (PAPI) na próbach reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora MSP, przy czym próby zostały dobrane w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm. Zastosowano także badania jakościowe z wykorzystaniem techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) na 30 pracownikach kadry zarządzającej firm.

Wnioski z badań

Pojęcie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ich determinanty

Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od jego **konkurencyjności**, czyli zdolności do oferowania produktów i usług pożądanych przez nabywców przy osiągnięciu z ich sprzedaży lepszych niż konkurenci wyników finansowych. We współczesnej gospodarce kluczowym mechanizmem uzyskiwania tak rozumianej konkurencyjności jest ciągle wprowadzanie innowacji. Podjęcie badań kwalifikacji i kompetencji pracowników było podyktowane przekonaniem, iż stanowią one czynnik wpływający na innowacyjność oraz konkurencyjność przedsiębiorstw. Aby właściwie zinterpretować rolę kwalifikacji i kompetencji w kształtowaniu konkurencyjności polskich małych i średnich przedsiębiorstw, konieczna była z jednej strony ocena ich stanu na tle innych zasobów badanych przedsiębiorstw, czyli w ramach tak zwanego potencjału konkurencyjnego. Z drugiej zaś strony podjęto analizy poziomu kwalifikacji i kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwach o różnym stopniu innowacyjności i konkurencyjności lub inaczej mówiąc o różnej pozycji innowacyjnej i konkurencyjnej.

Potencjał konkurencyjny, czyli system zasobów materialnych i niematerialnych z uwzględnieniem możliwości wykorzystania instrumentów konkurencyjności tworzą m.in. takie czynniki, jak: nowoczesność stosowanych technologii, gęstość i zasięg sieci dystrybucji, wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji, wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing, wiedza i zdolności menadżerskie kadr kierowniczych, stosowane systemy motywacji i wynagrodzeń, poziom wykształcenia pracowników, kreatywność pracowników, wiedza kadr zatrudnionych w B+R, posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja), jakość obsługi klienta, nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów/usług.

Składniki potencjału konkurencyjności są źródłem **przewagi konkurencyjnej** przedsiębiorstw, trwałość której zależy od tych źródeł konkurencyjności, które mają charakter unikalny. Stąd też w warunkach gospodarki opartej na wiedzy **innowacyjność** jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw są w znacznym stopniu zbieżne (stanowią podzbiór) ze składnikami potencjału konkurencyjności głównie w sferze organizacji i zarządzania, sferze zatrudnienia i sferze B+R. Drugą grupę determinant innowacyjności tworzą czynniki zewnętrzne, do których należy zaliczyć współpracę we wprowadzaniu nowych rozwiązań z takimi podmiotami, jak: inne przedsiębiorstwa prowadzące zbliżony rodzaj działalności, konkurenci, klienci, firmy konsultingowe, dostawcy, szkoły wyższe, placówki naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe, instytucje finansowe, ośrodki transferu technologii, stowarzyszenia branżowe, jednostki samorządowe i rządowe.

Zdolność do przekształcenia wszystkich posiadanych zasobów w realne innowacje i przewagę konkurencyjną zależy jednak od wykształcenia i kompetencji pracowników przedsiębiorstw. **Wykształcenie** może być rozumiane jako poświadczona dokumentem wiedza i umiejętności zdobyte w oficjalnym systemie nauczania. Natomiast **kompetencje** można definiować 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.

Ogólne wnioski z badań

Uzyskane wyniki badań prowadzą do wniosku, że zarówno wykształcenie, jak i kompetencje pracowników szeregowych oraz kadry zarządzającej mają wpływ na konkurencyjność i innowacyjność MSP. W odniesieniu do potencjału konkurencyjności przeprowadzone badania pozwalają na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków przedstawionych poniżej.

I. Wykształcenie i kompetencje pracowników a konkurencyjność przedsiębiorstw

a. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw

Przeprowadzone badania, w oparciu o ocenę wpływu wykształcenia i kompetencji pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstw wskazują, że **mniejsze firmy, którym trudno nadać z utrzymaniem tak wysokiego poziomu zasobów materialnych, jak u ich większych konkurentów, powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników**. Zdaniem badanej kadry menedżerskiej do najsilniejszych stron ich podmiotów należą właśnie zasoby niematerialne, związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. Ocenili oni wysoko jakość zasobów ludzkich w swoich firmach. Najsłabiej w ocenie menedżerów wypadają elementy potencjału konkurencyjności bezpośrednio związane z procesami innowacyjnymi, jak: współpraca z instytucjami B+R czy wysokość budżetu na B+R. Wśród elementów potencjału konkurencyjnego te, które są związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników nie zależą od wielkości przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy często nie mają świadomości, iż **nie istnieje alternatywa: inwestować w maszyny czy w kadry, ponieważ w dłuższej perspektywie stosowanie nowoczesnych technologii będzie efektywne jedynie przy jednoczesnych wysokich i rosnących kwalifikacjach pracowników**. Z analiz wynika bowiem, że niektórzy przedsiębiorcy stosują strategię inwestowania w nowoczesne maszyny nie troszcząc się o wysokie kwalifikacje kadry. W firmach o wyższym poziomie wykształcenia pracowników szeregowych odnotowano wyższy poziom zasobów w takich obszarach, jak: reklama i promocja sprzedaży, skłonność pracowników do podwyższania kwalifikacji, posiadane informacje o rynku i preferencjach klientów, jakość obsługi klienta, współpraca z instytucjami B+R, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, kreatywność pracowników, poziom wykształcenia. Jednocześnie jednak wystąpiła minimalna przewaga firm ze słabiej wykształconymi pracownikami jedynie w trzech, ale charakterystycznych obszarach potencjału konkurencyjności, a mianowicie takich, jak: jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii oraz doświadczenia w branży.

Kolejny wniosek odnośnie do potencjału konkurencyjności to stwierdzenie, że **przewagi firm z bardziej wykształconymi menedżerami nie ograniczają się jedynie do tych składników potencjału konkurencyjnego, które można określić jako elementy wiedzy i kompetencji, lecz również uwzględniają przewagę w zakresie jakości maszyn i urządzeń, nowoczesności stosowanych technologii, sieci dystrybucji, poziomu zasobów finansowych oraz posiadanej marki/wizerunku firmy**. Niemal we wszystkich obszarach potencjału konkurencyjnego odnotowano pewną przewagę firm, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem. Największą zaś wykazały one w takich obszarach, jak: współpraca z instytucjami B+R, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, reklama i promocja sprzedaży, wysokość budżetu na B+R, wiedza i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych, poziom wykształcenia pracowników, wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing, wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że nie odnotowano znaczących różnic w poziomie zasobów ludzkich polskich MSP działających w różnych branżach. Skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji wyraźnie lepiej została jednak oceniona w branżach: *hotele i restauracje, obsługa firm, pośrednictwo finansowe* czy inna działalność. Natomiast szczególnie niekorzystnie oceniono skłonność do podnoszenia kwalifikacji w branżach tradycyjnych: *przemysł, budownictwo, transport*.

Jeśli chodzi o czynnik, jakim jest czas istnienia firmy, okazuje się, że **długość doświadczeń i w związku z tym także kumulowania wiedzy w firmie nie ma decydującego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw**. Efekt doświadczenia w świetle wyników badania ujawnił się w niewielkim zakresie. Może być to w pewnym stopniu pochodną rosnącej turbulencji otoczenia, do której firmom starszym przychodzi przystosowywać się z niewiele mniejszym wysiłkiem niż firmom nowym.

b. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw

Analiza zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a poziomem wykształcenia pracowników wskazuje, że **wysokie kwalifikacje menedżerów sprzyjają konkurencyjności, w tym wysokiej adaptacyjności przedsiębiorstw w warunkach zmiennego i niesprzyjającego otoczenia**. Wykształcenie menedżerów odgrywa istotną rolę także w przypadku miernika, jakim jest udział firmy w rynku. Okazuje się, że wzrost udziału w rynku w kryzysowym 2009 roku cechował przedsiębiorstwa, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem, zaś w firmach bez osób z wyższym wykształceniem w składzie kierownictwa znacznie częściej odnotowywano spadki udziału w rynku.

Wśród firm o przewadze pracowników szeregowych z wykształceniem średnim i wyższym zajmowana była częściej pozycja rynkowa dominująca lub silna niż w przypadku firm z pracownikami o niższych kwalifikacjach. Podkreślenia wymaga jednak fakt, iż większe znaczenie dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa miał poziom wykształcenia kadry menedżerskiej niż pracowników szeregowych.

Poza samym poziomem wykształcenia ważną rolę odgrywa typ wykształcenia menedżerów. W zakresie pozycji dominującej na rynku pewną przewagę wykazały się firmy, w których kierownictwie dominowało wykształcenie ekonomiczne. **Generalnie jednak wyraźnie najlepiej na rynku radziły sobie firmy, w których występował zrównoważony skład kadry menedżerów, bez dominacji osób z określonym profilem (technicznym, ekonomicznym czy innym).**

II. Wpływ kompetencji na konkurencyjność przedsiębiorstw

Duże znaczenie dla innowacyjności i konkurencyjności firm ma nie tylko wykształcenie pracowników, ale również ich kompetencje. W badaniu był analizowany poziom 32 kompetencji pracowników szeregowych podzielonych na pięć kategorii: kompetencje biznesowe (np. duża wiedza wynikająca z doświadczenia i wykształcenia, umiejętność diagnozowania potrzeb klienta), kompetencje firmowe (np. umiejętność współpracy z przełożonymi i współpracownikami, identyfikacja z firmą), kompetencje osobiste (np. umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych, umiejętność pogodzenia się z niepowodzeniami, sumiennosc, samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań), kompetencje poznawcze (np. kreatywność i pomysłowość, umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów, gotowość do uczenia się, otwartość na zmiany) i kompetencje społeczne (np. asertywność, umiejętności negocjacyjne, umiejętność nawiązywania kontaktów czy pozyskiwania wiedzy). W odniesieniu do pracowników na stanowiskach kierowniczych przyjęto, iż należy dodatkowo rozpatrywać grupę kompetencji menedżerskich, takich jak: umiejętności przywódcze, umiejętność wyznaczania celów, dbałość o podwładnych, odwaga kierownicza, wysokie umiejętności motywowania, myślenie strategiczne.

Analiza stanu kompetencji wykazała, że w odniesieniu do pracowników szeregowych **wyższy poziom odnotowano w przypadku tych kompetencji, które mogą być nabywane niejako samoistnie w toku pracy, gorzej zaś wypadły te umiejętności, które wymagają specjalnych działań szkoleniowych.** Z punktu widzenia oczekiwanych przez kadre zarządzającą kompetencji **za najważniejsze dla pracowników szeregowych są uznawane kompetencje biznesowe.** Szczególnie warto zwrócić uwagę na takie, jak: duża wiedza wynikająca z doświadczenia (średnia ocena 8,11, w skali do 10, gdzie 10 – całkowita akceptacja stwierdzenia) oraz znajomość branży (średnia ocena 7,91). **W przypadku kadry menedżerskiej kluczowe dla podnoszenia konkurencyjności są te umiejętności, które pozwalają współpracować z otoczeniem. Zaobserwowano przewagę kompetencji poznawczych menedżerów firm o najwyższej konkurencyjności, co wskazuje na kluczową rolę tych kompetencji kadry kierowniczej, które pozwalają na szybkie dostosowanie się w warunkach zmienności sytuacji.** Przewaga firm o pozycji dominującej ujawniła się także w zakresie umiejętności negocjacyjnych menedżerów.

III. Wpływ wykształcenia na innowacyjność przedsiębiorstw

Poziom wykształcenia pracowników ma wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, choć nie jest on silny, przy czym znacznie wyraźniej rysują się zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych aniżeli w relacji z wykształceniem pracowników szeregowych. Od poziomu wykształcenia zależy także skłonność do wdrażania innowacji. Plany wprowadzenia innowacji w perspektywie najbliższego roku posiada 31,9% przedsiębiorstw zatrudniających na stanowiskach kierowniczych osoby z wykształceniem wyższym i jedynie 17,5% niezatrudniających kierowników o takim poziomie wykształcenia.

Przedsiębiorstwa posiadające kierownictwo legitymujące się wyższym wykształceniem są bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale także na nowe rozwiązania organizacyjne i współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów i usług.

MSP zatrudniające wśród kierownictwa osoby z wyższym wykształceniem na ogół częściej współpracują z różnymi kategoriami podmiotów otoczenia zewnętrznego.

Jedynym wyjątkiem jest współpraca z dostawcami, którą częściej praktykują przedsiębiorstwa niezatrudniające wśród kierownictwa żadnej osoby z wyższym wykształceniem. Znaczące różnice między oboma kategoriami podmiotów zaznaczyły się zwłaszcza w zakresie współpracy z sektorem nauki (szkołami wyższymi, placówkami naukowymi), badań i rozwoju (jednostkami badawczo-rozwojowymi, ośrodkami transferu technologii), ośrodkami wsparcia biznesu (stowarzyszeniami branżowymi) oraz sektorem finansowym (instytucjami finansowymi). Znamienny jest fakt całkowitego braku współpracy przedsiębiorstw niemających pracowników na stanowiskach kierowniczych z wyższym wykształceniem z ośrodkami wsparcia transferu technologii.

Na innowacyjność przedsiębiorstw ma pewien wpływ także profil wykształcenia, aczkolwiek nie jest on istotną determinantą podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej. Pracownicy szeregowi z wykształceniem ogólnym (policealnym, gimnazjalnym i też średnim ogólnokształcącym) tworzą lepszą bazę dla wprowadzania innowacji, aniżeli pracownicy z wykształceniem sprofilowanym (zawodowym). Nieco większe różnice w relacji pomiędzy profilem wykształcenia a innowacyjnością przedsiębiorstwa dotyczą pracowników szczebla kierowniczego. Podobnie jak w przypadku pracowników szeregowych, także w przypadku pracowników szczebla kierowniczego **innowacyjność przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z postrzeganiem wykształcenia bazującego na naukach społecznych (prawno-administracyjnych, społecznych i w mniejszym stopniu ekonomicznych) jako kluczowego obecnie profilu wykształcenia.**

W zależności od poziomu wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych zaznaczają się dość wyraźne różnice, jeśli chodzi o źródła wiedzy o innowacjach. **Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem zdecydowanie częściej aniżeli przedsiębiorstwa nieposiadające w składzie kierownictwa osób z wyższym wykształceniem czerpią wiedzę o innowacjach z kontaktów z sektorem nauki (w tym z kontaktów z ośrodkami naukowymi oraz z konferencji naukowych), ze stowarzyszeniami branżowymi, z kontaktów z administracją publiczną oraz badań rynku.**

IV. Wykształcenie i kompetencje pracowników w praktyce polskich MSP

a. Praktyki szkoleniowe

Stan aktywności szkoleniowej zarówno w odniesieniu do pracowników szeregowych, jak i pracowników na stanowiskach kierowniczych w badanych przedsiębiorstwach należy ocenić jako niezadowolający. Wskaźnik ponad 56% przedsiębiorstw, w których nie podnoszono kwalifikacji pracowników szeregowych jest niepokojąco wysoki. Przy czym niewątpliwie więcej barier szkolenia pracowników, pomimo wsparcia publicznego, ciągle silniej odczuwają mniejsze firmy. Charakterystyczne okazuje się, iż wyższy udział podmiotów szkolących wystąpił w branżach silnie związanych z nową gospodarką (edukacja, obsługa firm, pośrednictwo finansowe, ochrona zdrowia), natomiast niższy w branżach traktowanych często jako tradycyjne.

Uzyskane wyniki wskazują na **pozytywne oddziaływanie aktywności związanej z podnoszeniem poziomu kwalifikacji i kompetencji pracowników szeregowych oraz kadr**

zarządzających na innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone analizy wykazały silne powiązanie pomiędzy podnoszeniem kompetencji pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstw. Jednocześnie proces podnoszenia kompetencji pracowników okazał się powiązany z poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw – im silniejsza pozycja na rynku, tym wyższy poziom aktywności szkoleniowej. Niestety w zakresie szkoleń kadry kierowniczej aktywność badanych MSP okazała się jeszcze niższa niż w odniesieniu do pracowników szeregowych, w ponad 58% firm pracownicy na stanowiskach kierowniczych nie podnosili swoich kwalifikacji. Należy przy tym podkreślić, że zależność ta ma charakter dwukierunkowy. Firmy częściej wprowadzające nowe rozwiązania są niejako zmuszone przygotowywać do tych zmian swoich pracowników. Zatem potrzeba szkolenia pracowników wynika z samych dokonujących się procesów innowacyjnych (np. podwyższenie kwalifikacji ze względu na wprowadzane nowych technologii czy struktur organizacyjnych). Z drugiej strony wyższa aktywność szkoleniowa, prowadząc do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników sprawia, iż są oni bardziej otwarci na zmiany i innowacyjni, co skutkuje w konsekwencji podwyższeniem innowacyjności przedsiębiorstwa. Firmy, które przyjęto klasyfikować w ramach badania jako innowacyjne, okazały się podnosić kompetencje pracowników szeregowych znacznie częściej (59,6% firm innowacyjnych) niż te, które nie wdrażały innowacji (30,9% firm nieinnowacyjnych). Analogiczne tendencje wystąpiły w odniesieniu do kadry zarządzającej. Okazuje się, że o ile spośród firm nieinnowacyjnych kadre kierowniczą szkoli tylko 25%, to wśród firm innowacyjnych wskaźnik ten rośnie do ponad 51%.

Jednocześnie racjonalne, długofalowe planowanie szkoleń, które obejmuje wykonanie kompetentnej analizy potrzeb szkoleniowych i planowania budżetu szkoleniowego nie jest często stosowaną podstawą do planowania szkoleń. Ponadto analiza praktyk szkoleniowych badanych przedsiębiorstw wykazała niską aktywność zarówno przedsiębiorców, jak i samych pracowników. Przy czym za główne źródło tego stanu rzeczy należy uznać niepełną świadomość konieczności i korzyści związanych z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Niezależnie od niedostatecznej aktywności MSP w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników, to jednak **miejsca pracy są głównym źródłem doskonalenia kwalifikacji i kompetencji.** Jednocześnie jednak wyniki odpowiedzi pracowników każą poświęcać więcej uwagi na procesy doskonalenia kadr wewnątrz MSP jako głównego mechanizmu doskonalenia kadr polskiej gospodarki. **Warto też zwrócić uwagę że jednym z najważniejszych źródeł wiedzy i kompetencji pracowników polskich MSP jest uczenie się od bardziej doświadczonych kolegów.** Jednakże proces ten przebiega raczej w sposób spontaniczny i nie jest świadomie sterowany.

b. Praktyki menedżerskie

Praktyki motywacyjne są bardziej rozwinięte w firmach innowacyjnych niż w nieinnowacyjnych. Jednakże badania dotyczące najczęstszych praktyk menedżerskich pozwalają stwierdzić, że występuje niskie wykorzystanie wielu instrumentów motywacyjnych, co może świadczyć o niepełnych kompetencjach samych menedżerów w zakresie motywowania pracowników. W opinii samych menedżerów najczęściej stosowaną metodą motywacji jest po prostu zwiększenie wynagrodzenia czy stosowanie okolicznościowych nagród finansowych. Innym ważnym wnioskiem

z przeprowadzonych badań jest wskazanie, że firmy innowacyjne, które chcą utrzymać się na rynku i w związku z tym wprowadzają coraz to nowsze rozwiązania starają się także zapewnić dobre relacje ze swoimi pracownikami. Dla przykładu w przypadku przedsiębiorstw innowacyjnych szczególnie charakterystyczne jest nie tylko stosowanie pochwał i wyrazów uznania (78,0% respondentów z firm innowacyjnych i 55,9% respondentów z firm nieinnowacyjnych), lecz również inne sposoby motywowania, takie jak: zwiększanie wynagrodzenia (73,8% respondentów z firm innowacyjnych i 63,8% respondentów z firm nieinnowacyjnych) czy wysyłanie na szkolenia (49,0% respondentów z firm innowacyjnych i 25,6% respondentów z firm nieinnowacyjnych). Ponadto, co szczególnie ważne, to fakt, iż częściej niż w innych firmach stosowane są przez podmioty innowacyjne premie za wyniki indywidualne pracownika, stawiane coraz to nowe wyzwania przed pracownikiem oraz stosowany system awansów związany między innymi z byciem mentorem czy kierownikiem zespołu (46,4% respondentów z firm innowacyjnych i 23,1% respondentów z firm nieinnowacyjnych).

Na podstawie badań pracowników w świetle związku pomiędzy podnoszeniem kwalifikacji i poczuciem konkurencyjności na rynku pracy można stwierdzić, że **podnoszenie kwalifikacji zwiększa szanse pracowników na rynku pracy**. Okazuje się bowiem, że wynagrodzenia które są uznawane zarówno jako najczęściej stosowane, jak i najskuteczniejsze narzędzie motywacji pracowników na stanowiskach szeregowych i kierowniczych są przez pracowników uznane za szczególnie powiązane z poziomem kwalifikacji zatrudnionych (**średnia ocena 7,07**, w skali do 10, gdzie 10 – całkowita akceptacja stwierdzenia). **Poza tym dość wysoko oceniono relacje pomiędzy wyższymi kwalifikacjami a zmniejszeniem szans na zwolnienie z pracy (średnia ocena 6,82), wyższym stanowiskiem pracy (średnia ocena 6,82), szybszym awansem (średnia ocena 6,77) czy większym szacunkiem u pracodawcy (średnia ocena 6,76).**

Inną kwestią rozpatrywaną w badaniach było wskazanie na rodzaje stosowanych narzędzi rekrutacji pracowników. Jak się okazuje **niezależnie od poziomu innowacyjności i konkurencyjności, firmy w niewielkim stopniu wykorzystują nowoczesne formy pozyskiwania pracowników**. W procesie rekrutacji dominują tradycyjne metody, jak ogłoszenia (średnia ocena 6,46, w skali do 10, gdzie 10 – najczęściej stosowane rozwiązanie) czy rekomendacje (średnia ocena 6,64). Niski poziom wykorzystania bardziej nowoczesnych form rekrutacji, takich jak: korzystanie z zewnętrznych firm doradczych (średnia ocena 2,79), rekrutacja w szkołach i uczelniach (średnia ocena 2,77), wymiana pracowników w ramach współpracy z innymi podmiotami (średnia ocena 2,51) czy leasing pracowniczy (średnia ocena 2,43) może świadczyć o niedostatkach kompetencji menedżerskich kadr kierowniczych badanych MSP.

Co istotne w przeprowadzonych badaniach ujawniła się skłonność kierowników do uwzględniania wieku i płci kandydatów jako istotnych kryteriów na etapie rekrutacji pracowników na stanowiska szeregowie. W ocenie pracowników zatrudnionych na stanowiskach szeregowych występuje świadomość przypisywania pewnej roli do płci (średnia ocena 6,06) czy wieku kandydatów (średnia ocena 6,12) na etapie podejmowania decyzji o zatrudnieniu w ich firmach. Jednocześnie jednak trzeba zwrócić uwagę, że uwzględnianie płci i wieku kandydata przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu jest znacznie istotniejsze, gdy chodzi o stanowiska kierownicze. Preferencje menedżerów w opinii kadry zarządza-

jącej w tym zakresie okazały się bardzo silne, zarówno w odniesieniu do wieku kandydata (średnia ocena 8,5), jak i płci (średnia ocena 7,5), co pozwala dostrzec dobrze znany na całym świecie problem „szklanego sufitu”, który nie omija także polskich małych i średnich przedsiębiorstw, a dotyczy przede wszystkim kwestii awansowania kobiet na wyższe stanowiska w organizacjach.

Kolejny wniosek płynący z przeprowadzonych badań sprowadza się do stwierdzenia, że **braki zdolności przywódczych kadr kierowniczych polskich MSP mogą stanowić jedną z największych barier rozwoju tego sektora**. Biorąc pod uwagę, że istotą przywództwa jest wyznaczanie celów rozwoju i w oparciu o nie motywowanie ludzi, informacja uzyskana w badaniach, iż ponad połowa badanych firm nie posiada jakiegokolwiek strategii rozwoju, także nieformalnej (niezapisanej) (58,0% badanych menedżerów) jest niepokojąca. Zaledwie co dziesiąta firma (10,3%) posiada strategię rozwoju w postaci spisanej, a niemal co trzeci z badanych (31,7%) wskazał, że w jego przedsiębiorstwie co prawda nie ma takiego dokumentu, jednak realnie pracownicy mają świadomość celów i zadań, które są realizowane. Taki obraz sytuacji musi rodzić wątpliwości co do kompetencji przywódczych menedżerów firm.

Jednocześnie kolejne wyniki badań pozwalają wnioskować, że **menedżerowie polskich MSP nie znają jeszcze i nie stosują w praktyce metod empowermentu**. Menedżerowie badanych przedsiębiorstw stwierdzili, że szczególnie ważny jest w ich ocenie wpływ zarządzającego firmą na każdą podjętą decyzję w organizacji (średnia ocena 7,85, w skali do 10, gdzie 10 – całkowita akceptacja stwierdzenia). Dość wysoko były również ocenione stwierdzenia wskazujące na konsultacyjny styl zarządzania w badanych firmach (średnia ocena 7,43) oraz na stwierdzenie, że „każdy nowy pracownik na początku nie działa samodzielnie, a we współpracy ze starszymi stażem pracownikami” (średnia ocena 7,56). Analiza praktyk pracy zespołowej została dokonana także w przekrojach różnych rozmiarów i różnej pozycji konkurencyjnej. Nie stwierdzono jednak występowania zauważalnej specyfiki odpowiedzi w tych układach.

c. Uwarunkowania doskonalenia kadr

Wyniki badań wskazują na **nadmiernie wysoką samoocenę kwalifikacji kadr MSP**. Aż 91,5% menedżerów jest przeświadczonych o odpowiedniości kwalifikacji swoich pracowników. Jednocześnie jednak okazało się, że najczęściej zastrzeżeń co do kwalifikacji pracowników zgłosili menedżerowie firm o najsilniejszej pozycji rynkowej (dominującej), bowiem wśród nich 16,3% uznało, że pracownicy nie mają wystarczających kwalifikacji. Także menedżerowie firm o wyraźnie słabej pozycji konkurencyjnej mają podobnie większe zastrzeżenia co do kompetencji kadry (16,1%). Taki rozkład odpowiedzi prowadzi do wniosku, że **większość menedżerów nie ma pełnej świadomości braków kwalifikacyjnych i kompetencyjnych swoich pracowników**. To menedżerowie najbardziej konkurencyjnych firm są bliżsi prawdy o niedoskonałościach personelu. W kontekście wysoce optymistycznych opinii o kwalifikacjach pracowników nie może dziwić, iż badani menedżerowie jeszcze bardziej pozytywnie ocenili własne kwalifikacje. Przedstawiciele aż 94,4% zbadanych podmiotów uznali, że w ich firmach kwalifikacje pracowników na stanowiskach kierowniczych są wystarczające. Co szczególnie ciekawe, w tych opiniach okazali się zgodni zarówno reprezentanci firm innowacyjnych, jak i nieinnowacyjnych. Jedynie menedżerowie firm o wyraźnie słabej pozycji rynkowej okazali

się nieco ostrożniejsi w ocenie własnych kwalifikacji – ok. 83% pozytywnych odpowiedzi. Zależności te są istotne w sensie statystycznym. **Takie wysokie oceny kompetencji zarówno pracowników, jak i własnych przez kadrę zarządzającą mogą być postrzegane jako istotna bariera w doskonaleniu pracowników szeregowych oraz samych menedżerów.**

Podnoszenie kompetencji pracowników sprzyja innowacyjności, a jednocześnie firmy innowacyjne i o silniejszej pozycji na rynku w większym stopniu doceniają rolę szkolenia pracowników. Podstawową determinantą aktywności szkoleniowej pracodawców jest stosowane, świadome lub nieświadome, podejście do polityki personalnej. W badaniu ujawniono, iż istnieje odmienna polityka personalna firm nieinnowacyjnych i firm innowacyjnych. Dla pierwszych charakterystyczna jest koncepcja „sita”, a drugich zaś polityka „rozwoju kapitału ludzkiego”.

Innym istotnym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że **pracownicy szeregowi MSP oczekują, że ich rozwojem zawodowym będą zajmować się pracodawcy – wskazało tak aż 77,8% badanych pracowników szeregowych.** Zdecydowanie rzadziej odpowiedzialnością za swoje kwalifikacje pracownicy obciążają samych siebie (tylko 22,3% respondentów). Jednocześnie jednak, jak wynika z przeprowadzonych badań, tylko część pracowników spotyka się ze zrozumieniem przedsiębiorców i są to raczej przedsiębiorcy, którzy stawiają na innowacyjność i/lub posiadają wysoką pozycję konkurencyjną. W pozostałych przedsiębiorstwach może dochodzić do istotnych rozbieżności tych oczekiwań. Pracownicy liczą, że ich rozwojem zajmie się pracodawca – pracodawca zakłada natomiast, że podnoszenie kwalifikacji i kompetencji leży po stronie obowiązków pracownika.

Z opinii samych przedsiębiorców wynika, iż bariera finansowa jest postrzegana jako najważniejszy czynnik ograniczający aktywność szkoleniową MSP. Niewątpliwie w świetle barier zgłaszanych zarówno przez przedsiębiorców, jak i pracowników **finansowanie szkoleń czy też ich współfinansowanie przez władze stanowi kluczowy czynnik zwiększający zainteresowanie szkoleniami.**

Rekomendacje

Rekomendacje zostały podzielone na trzy grupy ukierunkowane na **kształcenie kadry menedżerskiej** w zakresie uzupełnienia brakujących jej kompetencji oraz promowania stosowanych praktyk menedżerskich (motywowania, rekrutacji, przywództwa, *empowermentu*); **podnoszenie świadomości kadry menedżerskiej** odnośnie do znaczenia zasobów niematerialnych dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, znaczenia wykształcenia i kompetencji pracowników jako składnika zasobów niematerialnych, znaczenia kształcenia wewnątrz firmy dla podnoszenia kwalifikacji pracowników, w tym e-learningu; **zwiększania adaptacyjności pracowników** poprzez zwiększenie szans na rynku pracy jako efektu wszechstronnego wykształcenia, zwiększenie odpowiedzialności za samokształcenie **oraz przedsiębiorstw** poprzez wsparcie innowacyjności i konkurencyjności.

Zaproponowane w raporcie z badań rekomendacje sprowadzają się do następujących kwestii:

1. **Upowszechniania nowych praktyk menedżerskich, takich jak: empowerment, praca zespołowa, zarządzanie wiedzą, przywództwo** zarówno w programach na-

uczania studiów kształcących przyszłych menedżerów, jak i w ramach dofinansowania szkoleń, czy prowadzenia edukacji w zróżnicowanej formie: konferencji, seminariów, warsztatów dla firm.

2. Uwzględniania w programach kształcenia w Polsce kwestii **równego traktowania pracowników w organizacjach, między innymi bez względu na płeć i wiek**.
3. Utrzymywania dalszego wsparcia finansowego MSP w zakresie możliwości korzystania ze szkoleń przy jednoczesnym **uwzględnianiu występowania tzw. „pozytywnych efektów zewnętrznych” polegających na korzyściach ze szkolenia pracownika zarówno po stronie pracodawcy, jak i samego pracownika, jego ewentualnych przyszłych pracodawców i całego społeczeństwa**.
4. Finansowania programów doradczych **upowszechniających metody oceny poziomu kwalifikacji i kompetencji zarówno na etapie rekrutacji, jak i w trakcie zatrudnienia pracowników**.
5. **Wsparcia procesów zarządzania strategicznego i planowania w MSP** poprzez programy doradcze i szkoleniowe, co pozwoli na przezwyciężenie bariery rozwoju sektora tych firm w postaci niedostatków zdolności przywódczych kadry kierowniczej.
6. **Upowszechniania nowoczesnych form poszukiwania informacji i podnoszenia wiedzy wśród pracowników, w tym metody tzw. e-learningu**. Należy prowadzić analizy stanu rozwoju i opracowywać strategię e-edukacji jako rozwinięcie „Strategii Rozwoju Społeczeństwa Informatycznego w Polsce do 2013”.
7. Uwzględniania w ramach programów wspierających przedsiębiorczość działań uświadamiających, że w warunkach gospodarki opartej na wiedzy **konieczne jest jednoczesne inwestowanie w park maszynowy i w kadry, a żaden z powyższych rodzajów zasobów nie może być rozwijany kosztem drugiego**.
8. Przeprowadzania działań promocyjnych skierowanych do kadr firm dotyczących **znaczenia wykształcenia i kompetencji w rozwoju przedsiębiorstwa oraz konieczności prowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych pracowników, co ma pozwolić na podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowniczych istotnych zarówno z punktu widzenia menedżerów, jak i realnych potrzeb danego stanowiska pracy**.
9. Przedstawiania przedsiębiorcom **korzyści i możliwości wykorzystania wsparcia rozwoju współpracy z sektorem nauki** (szkołami wyższymi, placówkami naukowymi), sektorem badań i rozwoju (jednostkami badawczo-rozwojowymi, ośrodkami transferu technologii), **ośrodkami wsparcia biznesu** (stowarzyszeniami branżowymi) **oraz sektorem finansowym** (instytucjami finansowymi). Należy wskazywać pozytywne efekty współpracy z tym obszarem otoczenia zewnętrznego dla podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku.
10. **Upowszechniania postaw zachęcających do samokształcenia, kształcenia ustawicznego**. Konieczne jest upowszechnianie informacji na temat potrzeb zarówno kwalifikacyjnych, jak i kompetencyjnych rynku pracy. Bardzo ważna jest przy tym, z punktu widzenia potrzeb MSP, umiejętność stałego uczenia się pracowników, ich otwartość na zmiany. W polskich szkołach powinny następować zmiany w kierunku zmniejszenia nacisku na treści do zapamiętywania, a zwiększenia nacisku na postawy i umiejętność samodzielnego uczenia się i rozwiązywania problemów, a także pracy w grupie.
11. Dofinansowania szkoleń **podmiotów z branż sektorów tradycyjnych, a głównym wyróżnikiem ewentualnych preferencji powinna być innowacyjność przedsię-**

biorstw. Także w branżach tradycyjnych mogą występować przesłanki potwierdzające, że możliwe jest wprowadzenie innowacji i adaptacja.

12. Wspierania programów **promujących i przygotowujących do roli mentorów/coacherów doświadczonych pracowników w wieku 50+ uczących nie tylko kwalifikacji i kompetencji młodszych kolegów** oraz opracowanie programu promocji, szkoleń i doradztwa w zakresie wdrażania *mentoringu* i *coachingu* w przedsiębiorstwach.
13. Wspierania kwalifikacji i kompetencji kadr MSP w zakresie obsługi rynków zagranicznych, w tym w ramach tego rodzaju działań powinny być **uwzględniane kompetencje w obszarze współpracy i budowy klastrów, pozwalające wzmacniać konkurencyjność małych podmiotów na odległych rynkach.**
14. Kontynuacji badań w obszarze **wpływu kwalifikacji i kompetencji kadr MSP na ich konkurencyjność**, w tym badań jakościowych, które pogłębiłyby zrozumienie zidentyfikowanych zależności. Warto przede wszystkim zwrócić uwagę, że w niniejszym raporcie zostało ujawnione istotne oddziaływanie kwalifikacji na konkurencyjność za pośrednictwem innowacyjności i adaptacyjności przedsiębiorstw – a dalsze badania pozwoliłyby na lepsze zrozumienie tych mechanizmów. Badania takie mogłyby dodatkowo zidentyfikować dobre praktyki procesów innowacyjnych związane z kwalifikacjami i kompetencjami kadry, które byłyby do wykorzystania przez ogół firm sektora MSP.

Executive summary

The research problem

The issue of competitiveness and success factors of Polish small and medium-sized enterprises (SMEs) should be considered in the context of recent trends both in the structure of the world economy, as well as new developments in the field of management practices. This proper perspective is created by noticing a new phase of development of the modern economy, defined as knowledge-based economy. Under the concept of knowledge-based economy, it is not the financial capital, but rather knowledge and continuous innovation which are crucial factors for success. Therefore, there is a **problem to what extent the Polish SMEs utilize the qualifications and competence of employees in shaping their innovation and competitiveness, and what action should be taken to encourage greater use of a key factor in the development, which is knowledge.** This issue is addressed in the report prepared on the basis of the study "Education of employees and the competitive position of enterprises". It was carried out by PSDB and Quality Watch at the request of the Polish Agency for Enterprise Development.

Aim of the study

The main objective of this study was to determine the relationship between competence and education of employees of small and medium-sized enterprises and the competitiveness and innovativeness of these companies and the possibilities of success in the market, including:

1. Identification and discussion on the determinants of innovation and the competitiveness of companies in the context of education and competence of staff.
2. Examination of the relationship between education and competence of employees and the level of competitiveness of SMEs.
3. Examination of the relationship between education and competence of employees and the level of innovativeness of SMEs.
4. Analyzing whether and how, along with the change in the level of education and/or competences, the other factors change affecting the level of innovation and competitiveness of the company and which of these factors condition the most the innovativeness and competitiveness of small and medium-sized enterprises and their success in the market.
5. Determination of the latest trends in the area of human resource development in SMEs.
6. Diagnosis of benefits for employees from skills development.
7. Identification of barriers for lifelong learning of staff in Polish SMEs.
8. Identification of employers' activity factors in training employees.

Research methodology

Three basic methods were used for the implementation of these objectives: literature review, quantitative research and qualitative research. The first of these methods led to preliminary verification of the research approach adopted during the implementation of further

stages of research and better clarification of the structure of questions, finally adopted in the fieldwork. The basic method of attaining the adopted research objectives were empirical research in the form of quantitative research. They were carried out in two groups of respondents: 1200 ordinary workers employed in small and medium-sized enterprises and 600 managers of SMEs. Quantitative studies were carried out using direct interview based on a research questionnaire (PAPI) on samples representative of the SME sector, where samples have been selected at random-quota to represent the surveyed population of companies. Qualitative research was also carried out with techniques of individual in-depth interviews (IDI) for 30 managers of companies.

Conclusions from research

The concept of innovation and competitiveness of enterprises and their determinants

The success of the company on the market depends on its **competitiveness** or the ability to offer products and services sought by buyers while achieving better financial results than competitors in their sale. In modern economy, the key mechanism for obtaining such competitiveness is constant innovation. Research on skills and competences of employees has been dictated by the conviction that they constitute a factor affecting the innovation and business competitiveness. To properly interpret the role of qualifications and competences in shaping the competitiveness of Polish small and medium-sized companies, it was necessary on the one hand to evaluate their status against resources of other examined companies, i.e. in the framework of the so-called competitive potential. On the other hand, analysis were conducted of the level of qualifications and competence of employees in enterprises with different levels of innovation and competitiveness, or in other words, with different innovative and competitive position.

The competitive potential, namely the system of tangible and intangible resources, including the possible use of the instruments of competition, is created by factors such as: modernity of applied technologies, density and scope of distribution networks, volume of financial resources at disposal, knowledge of personnel responsible for marketing, knowledge and managerial capacity of managers, applied systems of incentives and salaries, education level of workers, workers' creativity, knowledge of staff employed in R&D, owned brand, positive corporate image (reputation), quality of customer service, innovative solutions in the scope of innovativeness of products/services.

The components of competitiveness potential are the source of **competitive advantage** of companies, whose stability depends on the sources of competitiveness, which are unique. Hence, in terms of the knowledge economy, **innovativeness** is one of the main sources of competitive advantage. The factors which influence the innovative potential of enterprises are largely in line (a subset) with the components of competitiveness potential mainly in the sphere of organization and management, employment and R & D. The second group of determinants of innovation are external factors which include cooperation in implementing new solutions with such entities as: other enterprises with similar type of business, competitors, customers, consulting firms, suppliers, universities, research institutions, research and development units, financial institutions, technology transfer centres, trade associations, government bodies and local government units.

The ability to convert all owned resources into real innovations and competitive advantage depends on the education and competence of employees of enterprises. **Education** can be understood as a certified knowledge and skills gained in the formal education system. The **competences** can be defined as the professional qualifications gained, not only in the education system, either formal or course-based, but also those gained from the experience. In addition, the competences include knowledge and skills not directly related to performed specialty and predispositions and attitudes of an employee.

General conclusions from research

The results lead to the conclusion that both the education and the skills of regular employees and managers have an impact on competitiveness and innovativeness of SMEs. With regard to the competitiveness potential, the conducted studies allow to draw several important conclusions outlined below.

I. Education and skills of employees and the competitiveness of enterprises

a. The competitive potential of enterprises

The research, based on the assessment of the impact of education and competence of employees on the competitiveness of enterprises indicated that **smaller companies which find it difficult to maintain the high level of material resources, like those of their larger competitors, should build their competitiveness primarily on intangible factors, mainly related to the qualifications and competence of employees.** According to managers, the strongest points of their companies are intangible assets related to the qualifications and competence of employees. They highly evaluated the quality of human resources in their companies. The weakest in the opinion of managers are the elements of the competitiveness potential directly related to the innovation processes, such as: cooperation with R&D institutions or the amount of budget for R&D. Among the elements of competitive potential, those that are related to the qualifications and competence of employees do not depend on the size of the company.

Entrepreneurs often have no awareness that **there is no alternative: invest in equipment or personnel, because in the long-term, the use of modern technology will be effective only with simultaneous high and rising qualifications of employees.** The analyses show that some entrepreneurs use strategies of investing in modern machines without worrying about the highly qualified staff. In companies with a higher level of education of employees, there were higher levels of resources in areas such as: advertising and sales promotion, tendency of employees to increase qualifications, possessed information about the market and customer preferences, customer service quality, cooperation with R&D institutions, loyalty to the company, creativity of employees, level of education. At the same time, however, there was a minimum advantage of companies with less educated employees in only three, but specific areas of competitiveness potential, namely, such as: quality of machinery and equipment, modernity of applied technologies and experience in the sector.

Another conclusion regarding the competitiveness potential is the statement that **the advantages of companies with more educated managers are not limited to these ele-**

ments of competitive potential, which can be described as elements of knowledge and competence, but also take account of the advantage in terms of quality machinery and equipment, modernity of applied technologies, distribution networks, the level of financial resources and the owned brand/company image. In almost all areas of competitive potential there was a certain advantage of companies managed by persons with higher education. They showed the greatest advantage in areas such as: cooperation with R&D institutions, tendency of employees to increase qualifications, publicity and sales promotion, amount of budget for R&D, knowledge and managerial skills of the management, education level of employees, knowledge of personnel responsible for marketing, volume of financial resources at disposal.

The analyses show that there were no significant differences in the level of human resources of Polish SMEs operating in various sectors. The tendency of employees to increase competences, however, was much better assessed in the following sectors: *hotels and restaurants, business services, financial agency services*, and other activities. The tendency to increase qualifications was particularly negatively assessed in traditional sectors: *industry, construction, transport*.

As regards the time of existence of the company, it appears that the **length of experience, and therefore the accumulation of knowledge in the company, does not have a decisive impact on the competitiveness of enterprises.** The effect of experience in the light of survey results was revealed in a very small extent. This may be somewhat related to the increasing turbulence of the environment to which older firms adapt with not much less effort than new companies.

b. The competitive position of companies

The analysis of the relationship between competitive position and the level of education of employees shows that **high qualifications of managers are conducive to competitiveness, including the high adaptability of enterprises in conditions of variable and unfavourable environment.** Education of managers also plays an important role in the case of the measure which is the market share of the company. It appears that the increase in market share in the crisis year 2009 characterised companies with managers with higher education, while companies without managers with higher education more often reported declines in market share.

The companies where majority of regular employees had secondary and higher education, more often occupied a dominant market position or a strong one than in the case of companies with employees of lower qualifications. It should be emphasized, however, that greater importance for the company's competitive position had the level of education of managers than regular employees.

Apart from the level of education, an important role is played by the type of education of managers. In terms of a dominant position in the market, certain advantage has been presented by companies with managers with economic education. **In general, however, the companies with a balanced composition of managerial staff, without the domination of people with specific profiles (technical, economic, or other), managed best in the market.**

II. The impact of competence on the competitiveness of enterprises

Education of employees, as well as their competences are of great importance to innovativeness and competitiveness of companies. The study analyzed the level of 32 competences of employees divided into five categories: business competence (e.g. extensive knowledge from experience and education, ability to diagnose customer needs), company competence (e.g. ability to cooperate with supervisors and colleagues, ability of cooperation, identification with the company), personal competence (e.g. ability to cope with stressful situations, ability to come to terms with failure, conscientiousness, self-reliance in the organisation and execution of tasks), cognitive skills (e.g. creativity and ingenuity, ability to quickly solve problems, willingness to learn, openness to changes) and social competence (e.g. assertiveness, negotiation skills, ability to establish contacts and acquire knowledge). With respect to employees in managerial positions it was assumed that the group of managerial competences should also be considered, including: leadership skills, ability to set objectives, taking care of subordinates, managerial courage, high motivation skills, strategic thinking.

The analysis of the state of competences demonstrated that in respect to regular employees, **the higher level was reported in the case of those competences which may be acquired somehow spontaneously in the course of work, and the skills that require special training turned out worse. Business competences are considered to be the most important for regular employees** from the viewpoint of competences expected by the management. Particularly worthy of note are: extensive knowledge from experience (average rating 8.11 on a scale of 10, with 10 – the total acceptance of the statement), and knowledge of the sector (average 7.91). **In the case of managerial staff, the key to improving competitiveness are the skills that allow to cooperate with the environment. Advantage was observed of cognitive competence of managers of companies with the highest competitiveness, which indicates the crucial role of these competences of managerial staff that allow them to adapt quickly in case of changing situation.** The advantage to companies with a dominant position is also revealed in the negotiation skills of managers.

III. Effect of education on innovativeness of enterprises

The education level of employees has an impact on enterprise innovativeness, although it is not strong, but relationship between enterprise innovativeness and education level of employees in managerial positions is much clearer than the relationship with the education of regular staff. The tendency to implement innovations is also influenced by the level of education. 31.9% of companies hiring people with higher education in managerial positions have plans to implement innovations in the perspective of the next year and only 17.5% of companies which do not employ managers with this level of education.

Companies with management with an university degree are more open not only to new technological solutions but also to new organizational solutions and collaboration with other entities in the development of products and services.

SMEs employing managers with higher education in general more often cooperate with different categories of operators of the external environment. The only exception is the cooperation with suppliers, which is more often practiced among the companies employing managers with no higher education. Significant differences between the two categories of entities have been pointed out in particular in cooperation with the science sector (universities, research institutions), R&D (research and development units, technology transfer centres), business support centres (industry associations) and the financial sector (financial institutions). A total lack of cooperation between enterprises with no employees with higher education in managerial positions and centres for promotion of technology transfer is symptomatic.

The innovativeness of companies is somewhat influenced by the profile of education, although it is not an important determinant of undertaking innovative activity by enterprises. Regular employees with a general education (post secondary, lower secondary and secondary education) are a better base for innovation, rather than employees with profiled education (vocational). Slightly larger differences in the relationship between the profile of education and enterprise innovativeness concern managerial staff. As in the case of regular employees, also for managerial staff, **the enterprise innovativeness is strongly associated with the perception of education based on social sciences (legal and administrative, social and to a lesser extent economic) as a key educational profile.**

Depending on the level of education of employees in managerial positions, there are clear differences in terms of sources of knowledge about innovations. **Companies employing managers with higher education more often than enterprises without a leadership composed of highly educated people derive knowledge about the innovations from the contacts with the science sector (including from contacts with science centres and from academic conferences), sectoral associations, contacts with public administration and market research.**

IV. Education and skills of workers in the practice of Polish SMEs

a. Training practice

State of training activity for both regular employees and managers in the surveyed enterprises should be assessed as unsatisfactory. The ratio of over 56% of companies that do not increase employees' skills is alarmingly high. While undoubtedly, smaller enterprises more strongly perceive the barriers to training for employees, despite the public support. Characteristically, it appears that a higher proportion of trainings occurred in sectors strongly related to the new economy (education, business services, financial agency services, health care), while the lower in sectors often treated as traditional.

The results indicate **the positive impact of activity associated with raising the level of qualifications and competence of regular and managerial staff on innovativeness and competitiveness of small and medium-sized enterprises.** Analyses have shown a strong link between rising employees' competences and innovativeness of companies. At the same time the process of increasing the competence of staff turned out to be associated with the level of competitiveness of enterprises, the stronger position in the market the higher the level of training activity. Unfortunately, in terms of trainings of managerial staff,

the activity of surveyed SMEs was even lower in relation to regular employees, in more than 58% of the companies employees in managerial positions did not increase their qualifications. It should be emphasised that this relationship is of two-way nature. Companies which more often introduce new solutions are somehow forced to prepare their employees for these changes. Thus, the need for training of employees results from the performed innovation processes (e.g. increasing qualifications due to the introduction of new technologies or organizational structures). On the other hand, a higher level of training activity, while leading to the increase in qualification and competence of staff, makes them more open to changes and innovations, resulting in the consequence in an increase in enterprise innovativeness. Companies which were classified in the study as innovative, raised the competences of regular employees much more frequently (59.6% of innovative companies) than those that did not implement innovations (30.9% of non-innovative companies). Similar trends have occurred in relation to managerial staff. It turns out that, while among the non-innovative companies only 25% trains their managerial staff, among the innovative companies this figure rises to over 51%.

At the same time, rational, long-term planning of trainings, which includes the preparation of a competent analysis of training needs and planning of training budget, is not a frequently used basis for planning trainings. Furthermore, an analysis of training practices of the surveyed companies indicated low activity of both entrepreneurs and employees. An incomplete awareness of the necessity and benefits related to the increase in qualifications and competences in a knowledge-based economy should be considered as the main source of this situation.

Regardless of insufficient activity of SMEs in improving employees' competences, **workplaces are the main source of increasing the qualifications and competences.** At the same time, however, the results of employees' responses indicate the need to pay more attention to the processes of staff improvement within SMEs, as the main mechanism for improving the staff of the Polish economy. **It should also be noted that one of the most important sources of knowledge and competences of Polish SMEs is learning from more experienced colleagues.** However, this process takes place rather spontaneously and is not consciously controlled.

b. Managerial practices

Motivational practices are more developed in innovative companies than in non-innovative companies. However, studies on the most frequent management practices lead to the conclusion that the level of using motivational instruments is low, which may indicate incomplete competences of the managers in the scope of motivating employees. In the opinion of the managers, **the most common method of motivation is simply to increase the salary, or the occasional use of financial rewards.** Another important finding of the study is the indication that the innovative companies that want to stay on the market and therefore introduce newer solutions, try to ensure good relations with their employees. For example, in the case of innovative companies, particularly characteristic is the use of praise and recognition (78.0% of respondents from innovative companies and 55.9% of respondents from non-innovative companies), as well as other ways of motivation, such as: increase of remuneration (73.8% of respondents from innovative companies and 63.8% of respondents from non-innovative companies), or sending for

training (49.0% of respondents from innovative companies and 25.6% of respondents from non-innovative companies). Moreover, what is particularly important is the fact that more often than in other companies, innovative companies use bonuses for individual performance, pose new challenges before the employee and use a system of promotion related, *inter alia*, with being a mentor or a team leader (46.4 % of respondents from innovative companies and 23.1% of respondents from non-innovative companies).

Based on the staff survey, in light of the relationship between increasing qualifications and a sense of competitiveness in the labour market, it can be concluded that **increasing qualifications improves the chances of employees in the labour market**. It turns out that the salaries that are considered both as the most commonly used and most effective tool to motivate regular employees and managers, are considered to be particularly associated with the level of qualifications of employees (**average rating 7.07** on a scale of 10, where 10 - the total acceptance of the statement). **In addition, relatively highly-rated was the relationship between higher qualifications and reduced chances of termination of employment (average 6.82), higher working position (average 6.82), faster promotion (average 6.77), and a greater respect by an employer (average 6.76).**

Another issue considered in the study was to identify the types of tools used in the recruitment of employees. As it turns out **regardless of the level of innovativeness and competitiveness, companies make little use of modern forms of recruitment**. The recruitment process is dominated by traditional methods such as advertisements (average rating 6.46 on a scale to 10, with 10 – the most common solution) or recommendations (average 6.64). The low level of use of more sophisticated forms of recruitment such as: use of external consulting firms (average 2.79), recruitment in schools and universities (average 2.77), exchange of personnel in cooperation with other entities (average 2.51) and staff leasing (average 2.43), may indicate a deficiency of managerial competences of business leaders in surveyed SMEs.

What is important, the research revealed the tendency of managers to take into account age and gender of candidates as the relevant criteria at the stage of recruitment for regular positions. In the opinion of employees, people in regular positions are aware of assigning a role to gender (average 6.06) or age of a candidate (average 6.12) at the stage of making employment decisions in their companies. At the same time, however, it should be noted that taking into account gender and age of the candidate when deciding on employment is far more important when it comes to managerial positions. Preferences of managers in the opinion of the management in this area proved to be very strong, both in relation to the candidate's age (average 8.5) and gender (average 7.5). Which reveals a well-known problem of a "glass ceiling", which is not unknown in the Polish small and medium-sized enterprises, and focuses on issues of promotion of women to senior positions in organizations.

Another conclusion from the research is that the **lack of leadership abilities of managers in Polish SMEs may constitute one of the biggest barriers to the development of this sector**. Given that the essence of leadership is to set development goals and to motivate people on their basis, the information obtained in studies that more than half of companies do not have any development strategy, including informal (not written) (58.0% of managers) is worrisome. Only every tenth company (10.3%) has a development strategy in a written form, and nearly one third of respondents (31.7%) indicated that in their enterprises,

there is no such document, but in reality the employees are aware of the objectives and tasks that are being implemented. This picture of the situation must raise doubts about the leadership abilities of managers of companies.

At the same time further studies suggest that **managers of Polish SMEs still do not know and do not apply in practice the methods of empowerment**. Managers of the surveyed companies said that in their assessment the impact of the management on every decision made in the organization is particularly important (average rating 7.85 on a scale of 10, with 10 – the total acceptance of the statement). Quite highly evaluated were also the statements indicating that the consultative style of management in the surveyed companies (average 7.43) and the statement that “every new employee at the beginning does not work independently but in collaboration with senior employees” (average 7.56). The analysis of the practice of team work was also carried out in the cross-sections of different sizes and different competitive position. However, there was no noticeable presence of specific responses in these systems.

c. Determinants of human resources development

The results indicate **excessively high self-assessment of staff qualifications in SMEs**. As much as 91.5% of managers are convinced of the right qualifications of their employees. But at the same time, it turned out that managers of companies with the strongest market position (dominant) had most objections to the qualifications of employees, because 16.3% of them felt that employees did not have sufficient qualifications. Also managers of companies with weak competitive position have similar reservations about the competence of staff (16.1%). Such a distribution of responses leads to the conclusion that **most managers do not have full awareness of the lack of qualifications and competences of their employees**. The managers of the most competitive companies are closer to the truth about shortcomings of staff. In the context of a highly favourable opinions on employees' qualifications it is not surprising that the surveyed managers evaluated their own qualifications even more positively. Representatives of 94.4% of the surveyed companies felt that in their companies the qualifications of employees in managerial positions are sufficient. What is particularly interesting is that both representatives of innovative companies and non-innovative companies turned out to be in agreement in those opinions. Only the managers of companies with weak market position proved to be somewhat cautious in assessing their qualifications – approximately 83% of positive responses. These relationships are important in a statistical sense. **Such high assessments of competence of both employees and their own, by the management may be seen as an important barrier to the improvement of regular employees and managers themselves.**

Increasing the competences of employees is conducive to innovativeness, and innovative companies and companies with a stronger market position appreciate the role of employees trainings to a greater extent. The primary determinant of training activity of employers is the applied, consciously or unconsciously, approach to personnel policy. The study revealed that there are different personnel policies in non-innovative companies and innovative companies. The concept of “sieve” is characteristic for the first and the policy of “human capital development” for the second.

Another important conclusion from the study is that **regular employees of SMEs expect that their professional development will be steered by the employer – 77.8% of regular employee has indicated that response**. Significantly less often the employees charged themselves with the responsibility for their qualifications (only 22.3% of respondents). At the same time, however, as is clear from the study, only part of the staff is understood by entrepreneurs and these are rather entrepreneurs who bet on innovativeness and/or have a high competitive position. In other companies there may be significant differences regarding these expectations. Employees expect that their development will be the responsibility of an employer – employer assumes, however, that improving the qualifications and competences lies with the employee.

The opinions of the entrepreneurs indicate that the financial barrier is perceived as the most important factor which limits the training activity of SMEs. Undoubtedly, in the light of the barriers raised by both entrepreneurs and employees, **the financing of trainings, or their co-financing by the authorities is a key factor for increasing interest in trainings**.

Recommendations

Recommendations were divided into three groups focused on **training managers** to complement the missing competences and to promote appropriate management practices (motivation, recruitment, leadership, empowerment); **raising awareness of managers** about the importance of the intangible resources for the company's competitive position, the importance of education and competences of employees as a component of intangible resources, the importance of training within the company to increase employees' qualifications, including e-learning; **increasing the adaptability of employees** by improving labour market opportunities as a result of a comprehensive education, increasing responsibility for self-education **and enterprises** by supporting innovativeness and competitiveness.

Recommendations proposed in the report are reduced to the following issues:

- 1) **Dissemination of new management practices such as: empowerment, teamwork, knowledge management, leadership**, both in curricula of studies educating future managers, as well as in the co-financing of trainings or carrying out education in a diverse form: conferences, seminars and workshops for companies.
- 2) Including in training programs in Poland the issue of **equal treatment of employees in organizations, inter alia, irrespective of gender and age**.
- 3) Maintaining continued financial support of SMEs in terms of trainings, while **taking account of the so-called “positive externalities” consisting of the benefits of employee training for both the employer and the employee, his potential future employers and the society**.
- 4) Financing of advisory programs **disseminating methods for assessing the level of qualifications and competences both at the recruitment stage and within the employment period**.
- 5) **Supporting the processes of strategic management and planning in SMEs** through advisory and training programs, thereby overcoming the barriers to development of these enterprises in the form of lack of leadership abilities of managers.
- 6) **Dissemination of modern forms of searching for information and increasing knowledge of the staff, including the so-called method of e-learning**. The need

for analysis of development and preparation of a strategy for e-learning as an extension of the "Strategy for Information Society Development in Poland until 2013".

- 7) Taking into account in programs that support entrepreneurship through activities which raise awareness on the issue that in conditions of the knowledge-based economy it is **necessary to simultaneously invest in machinery and staff, and none of the above types of resources can be developed at the expense of another.**
- 8) Carrying out promotional activities for the personnel of companies on the **importance of education and competence in business development and the need to conduct analysis of training needs of employees, which is meant to improve employees' qualifications and competences essential for both the managers and the real needs of a given job.**
- 9) Presenting entrepreneurs the **benefits and possibilities of using the support for the development of cooperation with the science sector** (universities, research institutions), R&D (research and development units, technology transfer centres), **business support centres** (industry associations) **and the financial sector** (financial institutions). The positive effects of cooperation with this area of the external environment should be indicated for enhancing innovativeness and competitiveness in the market.
- 10) **Dissemination of attitudes conducive to self-education, lifelong learning.** It is necessary to disseminate information about the qualification and competence needs of the labour market. The ability of continuous learning of employees is very important, from the perspective of SMEs needs, as well as their openness to changes. Polish schools should introduce changes to reduce the pressure on the contents to learn and increase the emphasis on attitudes and abilities for self-learning and problem-solving and teamwork.
- 11) Co-financing of trainings for **companies from traditional sectors, and the main distinguishing feature of the possible preferences should be the innovativeness of companies.** Also in traditional sectors there may be conditions for proving that there is room for innovation and adaptation.
- 12) Support for programs **promoting and preparing for the role of mentors/coaches for experienced employees aged 50+ who teach not only the qualifications and competence to younger colleagues** and development of a program of promotion, training and consultancy in the scope of the implementation of mentoring and coaching in companies.
- 13) Supporting qualifications and competence of staff in SMEs in the scope of foreign markets, including the framework of this kind of actions should **take into account the competence in the area of cooperation and clusters, allowing to strengthen the competitiveness of small companies in remote markets.**
- 14) Continuation of research in the area of the **impact of qualifications and competences of SMEs staff on their competitiveness**, including qualitative research, which deepened the understanding of the identified dependencies. It is especially important to note that this report has revealed a significant impact of the qualifications on the competitiveness through innovativeness and adaptability of enterprises – and further research would allow a better understanding of these mechanisms. Such research could also identify good practices of innovation processes related to qualifications and competences of staff that would be used by all companies of the SME sector.

W warunkach współczesnej, globalnej i wysoce konkurencyjnej gospodarki cecha, jaką jest konkurencyjność przedsiębiorstw – bez względu na branżę i wielkość – stanowi podstawę ich sukcesów i rozwoju. Pojawiają się w związku z tym zasadnicze pytania odnośnie do polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Z jednej strony o poziom aktualnej konkurencyjności – bowiem na podstawie takiej oceny można wnioskować o perspektywach rozwoju tych przedsiębiorstw. Z drugiej zaś – co jeszcze istotniejsze – o czynniki wpływające na konkurencyjność. Rozpoznanie wagi poszczególnych elementów składowych tak zwanego potencjału konkurencyjności może bowiem pozwolić na świadome wzmacnianie tych składników, które w danych warunkach odgrywają rolę kluczową. W ten sposób można przyczynić się do poprawy ich konkurencyjności, a w konsekwencji sukcesów rynkowych.

Na problem kluczowych czynników konkurencyjności i sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw należy patrzeć przez pryzmat najnowszych tendencji zarówno w strukturze gospodarki światowej, jak i nowych osiągnięć w sferze praktyki zarządzania. Taką właściwą perspektywę tworzy dostrzeżenie nowego etapu rozwoju współczesnej gospodarki, określanego jako gospodarka oparta na wiedzy (GOW). W jej ramach szczególną wagę wśród czynników konkurencyjności przypisuje się tym, które związane są z kwalifikacjami i kompetencjami kadry pracowniczej. W myśl koncepcji gospodarki opartej na wiedzy to już nie tyle kapitał finansowy, ale raczej wiedza i ciągle innowacje stają się decydującymi czynnikami sukcesu. W tym kontekście pojawia się problem, na ile polskie MSP już obecnie wykorzystują potencjał rozwoju tworzony przez GOW i jakie działania należy podejmować, aby sprzyjać większemu wykorzystywaniu kluczowego czynnika rozwoju, jakim jest wiedza w praktyce polskich MSP.

Tak postawiony problem nie został dotychczas wystarczająco przeanalizowany. Zestawienie wyników przeprowadzonych dotąd badań nie tworzy jasnego obrazu. Z jednej strony wyniki badań prowadzonych między innymi na zlecenie PARP (np. zrealizowane w 2008 r. badanie: *Potencjał rozwojowy polskich MSP*) pokazują, że polscy przedsiębiorcy uznają kwalifikacje pracowników za istotny czynnik rozwoju firmy. Jednocześnie jednak informacje statystyczne wskazują na wyjątkowo niski udział osób dorosłych w kursach i szkoleniach. Potwierdzają to także stosunkowo liczne badania aktywności szkoleniowej polskich MSP, które wskazują, że przedsiębiorcy raczej niechętnie inwestują w rozwój pracowników. Można odnieść wrażenie, że występuje pewna niespójność pomiędzy rolą deklaratywnie przypisywaną wiedzy pracowników jako czynnikowi konkurencyjności, a skłonnością do traktowania go co najmniej z podobną uwagą, jak czynniki materialne. Zakładając racjonalność działań przedsiębiorców, można powziąć przypuszczenie, że prawdopodobnie w przypadku polskich MSP istotnie kwalifikacje i kompetencje pracowników nie są szczególnie ważnym czynnikiem konkurencyjności i stąd obserwowana ostrożność w ich rozwijaniu przez przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak taki pogląd jest fałszywy, to niniejsza postawa – być może

w jakimś stopniu usprawiedliwiona i prawdopodobnie utrwalona w przeszłości – może w kształtującej się gospodarce wiedzy stać się przyczyną zahamowania, a nawet regresu polskiego sektora MSP. W tym kontekście należy rozpatrywać przesłanki podjęcia niniejszego badania, które były związane z potrzebą określenia zależności pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników a konkurencyjnością i innowacyjnością polskich małych i średnich przedsiębiorstw.

1.2.

Cele i zakres badań

Głównym celem badania było określenie zależności pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników małych i średnich przedsiębiorstwa a konkurencyjnością i innowacyjnością tych przedsiębiorstw oraz możliwościami odniesienia sukcesu na rynku, a w szczególności:

- zidentyfikowanie i omówienie determinantów innowacyjności i konkurencyjności firm w kontekście wykształcenia oraz kompetencji pracowników,
- zbadanie zależności między wykształceniem i kompetencjami pracowników a poziomem konkurencyjności MSP,
- zbadanie zależności między wykształceniem i kompetencjami pracowników a poziomem innowacyjności MSP,
- zbadanie, czy i jak wraz ze zmianą poziomu wykształcenia i/lub kompetencji, zmieniają się pozostałe czynniki wpływające na poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz które z tych czynników najsilniej warunkują innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw i ich sukces na rynku,
- określenie najnowszych trendów w obszarze rozwoju zasobów ludzkich w MSP,
- diagnoza korzyści dla pracowników płynących z podnoszenia kwalifikacji,
- określenie barier związanych z kształceniem ustawicznym kadr w polskich MSP,
- określenie czynników aktywności pracodawców w zakresie kształcenia pracowników.

Realizacja powyższych celów wymagała dokonania przeglądu literatury przedmiotu, w tym przede wszystkim w zakresie pierwszego z wymienionych celów szczegółowych. Intuicyjne przeświadczenie o wpływie wykształcenia i kompetencji pracowników na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw należało osadzić w spójnych ramach modelowych. Przyjęcie w tym zakresie pewnych założeń teoretycznych wymagało zastosowania dorobku nauki w zakresie zrozumienia uwarunkowań innowacyjności i konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Analiza dotychczasowych badań pozwoliła także na wstępną weryfikację podejścia badawczego i lepsze doprecyzowanie ostatecznie przyjętej struktury pytań w badaniach terenowych. Całość wyników badań literaturowych została zawarta w „Raporcie z desk research” i przekazana Zamawiającemu – Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W niniejszej publikacji zawarto niewielkie fragmenty tego raportu mające na celu wprowadzenie do analizy własnych badań empirycznych (rozdział 3).

Podstawową metodą realizacji przyjętych celów badawczych były badania empiryczne w formie badań ilościowych. Badania ilościowe zostały zrealizowane na dwóch grupach respondentów: pracownikach szeregowych zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach (n = 1200) oraz kadrze zarządzającej w oparciu o próbę 600 menedżerów

MSP. Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwestionariusz badawczy (PAPI) na próbach reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora MSP, przy czym próby zostały dobrane w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm.

Zastosowano także badania jakościowe z wykorzystaniem techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) na 30 pracownikach kadry zarządzającej firm.

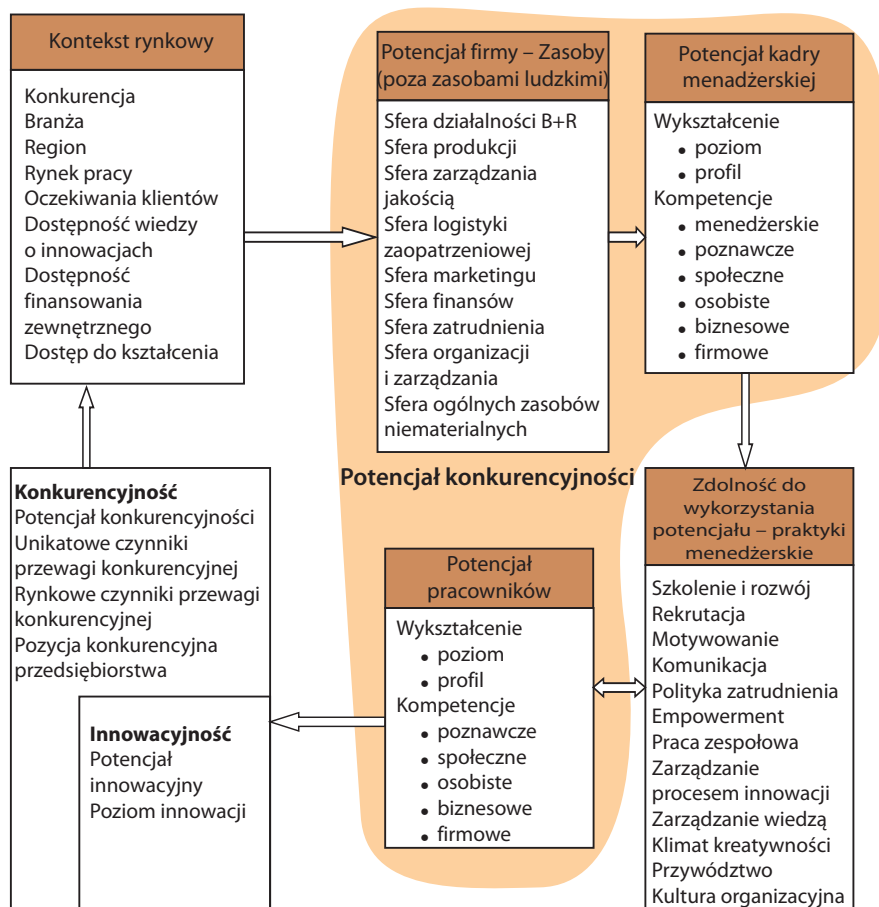
Analiza uzyskanych wyników została przeprowadzona w układzie problemowym, gdzie poszczególne zagadnienia są rozpatrywane w oparciu o informacje ze wszystkich źródeł (metoda triangulacji). Pozwoliło to na weryfikację informacji pochodzących od różnych grup respondentów, jak i na bardziej przejrzystą prezentację wyników w kontekście podejmowanych problemów, nie zaś wykorzystywanych technik badawczych (rozdział 4).

Głównym celem badania była ocena związku pomiędzy wykształceniem i kompetencjami a konkurencyjnością i możliwością odniesienia sukcesu na rynku przez przedsiębiorstwo.

Model badawczy, który zaproponowano na podstawie analiz literaturowych wiąże potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (wraz z wyodrębnionymi z niego czynnikami charakteryzującymi zasoby ludzkie) z innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstwa działającego w określonym kontekście rynkowym.

Model badawczy przyjęty w badaniu przedstawiono schematycznie na rys. 1.

Rysunek 1. Model badawczy



Poniżej omówiono skrótkowo poszczególne elementy modelu badawczego i związane z nimi pojęcia.

Konkurencyjność

Konkurencyjność może być traktowana zarówno jako cecha (zdolność) podmiotów, jako proces konkurowania oraz jako efekt czy inaczej skutek konkurowania. Każdy z tych aspektów ma istotną wagę. Jeśli chcemy analizować mechanizmy jakościowego wpływu wykształcenia i kompetencji na konkurencyjność, właściwsze będzie uwzględnianie konkurencyjności jako cechy. Jeśli natomiast analizie ma być poddana zależność ilościowa wpływu poziomu wykształcenia i kompetencji na poziom konkurencyjności, zasadne będzie skoncentrowanie się na podejściu wynikowym do kategorii konkurencyjności. Z jednej strony skłania to do oparcia badania o jak najbardziej ogólną definicję konkurencyjności. Przyjęto zatem, że konkurencyjność „oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu”¹.

Z drugiej strony do właściwej interpretacji wyników badań empirycznych jakościowych i ilościowych niezbędne jest uwzględnienie wymienionych różnych aspektów konkurencyjności, a zatem sformułowanie modelu konkurencyjności.

Model konkurencyjności

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw jest bardzo złożone. W związku z tym, dla lepszego zrozumienia i zdefiniowania tego terminu M. Gorynia i B. Jankowska² proponują dokonanie jego konceptualizacji, a następnie operacjonalizacji. **Konsekwencją takiego podejścia jest opis konkurencyjności przedsiębiorstwa przez trzy wymiary (grupy zmiennych): pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny oraz strategię (instrumenty konkurowania).**

M.J. Stankiewicz³, poza wymienionymi wymiarami konkurencyjności, dodał kolejny element – przewagę konkurencyjną. Model struktury konkurencyjności zaproponowany przez wspomnianego autora (rys. 2) zakłada, że posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał jest podstawą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. To z kolei warunkuje kreowanie i zastosowanie instrumentów konkurowania. Dopiero po ich zastosowaniu możliwe jest osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Podobne podejście prezentują I. Sobczak⁴, W. Glabiszewski⁵ i M. Gębczyński⁶.

¹ M. Gorynia: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

² M. Gorynia, B. Jankowska: Klasy i międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008.

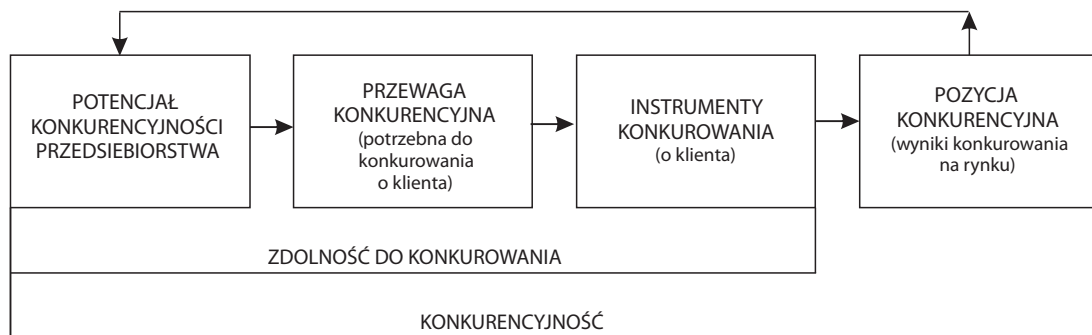
³ M.J. Stankiewicz: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Gospodarka Narodowa 2000, 7–8: 97.

⁴ I. Sobczak: Wpływ sfery logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstw w aspekcie globalizacji otoczenia: T. Bernat (red.): Problemy globalizacji gospodarki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.

⁵ W. Glabiszewski: Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. EiOP, 2004, 4: 14–21.

⁶ M. Gębczyński: Zarządzanie zasobami ludzkimi a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu wydobywczego. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2006, 34: 63–72.

Rysunek 2. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: M.J. Stankiewicz: Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Gospodarka Narodowa, 2000, 7–8: 97.

Konsekwencją takiego podejścia jest opis konkurencyjności przedsiębiorstwa przez trzy wymiary (grupy zmiennych): pozycję konkurencyjną, potencjał konkurencyjny oraz strategię (instrumenty konkurowania) (rys. 2).

W procesie oceny **potencjału konkurencyjności** niezbędne jest jednak uszczegółowienie składników wchodzących w jego skład. Przyjęto za M.J. Stankiewiczem⁷ podział składników potencjału konkurencyjności na następujące sfery funkcjonalno-zasobowe: sferę działalności B+R, sferę produkcji, sferę zarządzania jakością, sferę logistyki zaopatrzeniowej, sferę marketingu, sferę finansów, sferę zatrudnienia, sferę organizacji i zarządzania, sferę ogólnych zasobów niematerialnych.

Składniki potencjału konkurencyjności są źródłem jego **przewagi konkurencyjnej**. Trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od tych źródeł konkurencyjności, które mają charakter unikalny. Znaczna część unikalnych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw związana jest z kompetencjami pracowników.

Instrumenty konkurowania (np. cena, jakość, reklama) stanowią źródła przewagi konkurencyjnej na rynku. W badaniu analizie poddane zostaną również stosowane przez przedsiębiorstwa instrumenty konkurowania.

Potencjał konkurencyjny z uwzględnieniem możliwości wykorzystania instrumentów konkurowania będzie analizowany w niniejszym raporcie przy wykorzystaniu następujących zmiennych:

- **jakość maszyn i urządzeń,**
- **nowoczesność stosowanych technologii,**
- **gęstość i zasięg sieci dystrybucji,**
- **wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji,**
- **wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing,**
- **wiedza i zdolności menadżerskie kadr kierowniczych,**
- **doświadczenie w branży,**
- **stosowane systemy motywacji i wynagrodzeń,**
- **poziom wykształcenia pracowników,**
- **kreatywność pracowników,**
- **lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa,**

⁷ M.J. Stankiewicz: Konkurencyjność przedsiębiorstwa ... op.cit.

- **wiedza kadr zatrudnionych w B+R,**
- **wysokość budżetu na B+R,**
- **współpraca z instytucjami B+R,**
- **posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja),**
- **odpowiednia jakość produktów lub usług,**
- **cena wyrobów i usług,**
- **jakość obsługi klienta,**
- **nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów/usług,**
- **dogodne warunki gwarancji i serwis,**
- **posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów,**
- **skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji,**
- **reklama i promocja sprzedaży.**

Pozycja konkurencyjna ujęta w modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest z jednej strony efektem przewagi konkurencyjnej, z drugiej zaś stanowi (w systemie sprzężeń zwrotnych) element wyjściowy do podejmowania działań określających przyszłą konkurencyjność przedsiębiorstwa. Najczęściej stosowanymi i najbardziej syntetycznymi miernikami jest uzyskany udział w rynku i sytuacja finansowa firmy – określana za pomocą różnych wskaźników cząstkowych. W badaniach zostały zastosowane następujące **mierniki pozycji konkurencyjnej**:

- **udział w rynku,**
- **przychody ze sprzedaży,**
- **sprzedaż na eksport,**
- **zysk,**
- **zadłużenie,**
- **nakłady inwestycyjne.**

Powyższe podejście wartościowe może być uzupełnione o podejście jakościowe, w którym można zaproponować pewne względne poziomy konkurencyjności. Na przykład J. Mieszaniec i M. Ślusarz⁸ proponują sześciostopniową skalę oceny pozycji konkurencyjnej. W oparciu o tę skalę w badaniu przyjęto nieco uproszczoną wersję **oceny pozycji konkurencyjnej** obejmującą pięć poziomów⁹:

1. **Pozycja dominująca** – przedsiębiorstwo ma kontrolę nad zachowaniami konkurentów i możliwość wyboru strategii konkurowania;
2. **Pozycja silna** – przedsiębiorstwo działa niezależnie w długim okresie bez względu na zachowania konkurentów;
3. **Pozycja umiarkowana** – przedsiębiorstwo ma możliwość sprawnego realizowania własnych celów, jest jednak zależne od innych przedsiębiorstw, które dominują w branży i ma mniej niż przeciętne możliwości poprawy własnej pozycji konkurencyjnej;
4. **Pozycja słaba** – przedsiębiorstwo funkcjonuje na niekorzystnym poziomie, jednak istnieje perspektywa na poprawę sytuacji;
5. **Pozycja mało znacząca** – przedsiębiorstwo funkcjonuje na niekorzystnym poziomie i nie ma perspektyw na poprawę sytuacji.

⁸ J. Mieszaniec, M. Ślusarz: Deskrytory pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie nr 36, 2006, 93–99.

⁹ Na podstawie: J. Mieszaniec, M. Ślusarz: Deskrytory pozycji ..., op.cit.: 93–99.

Konkurencyjność a innowacyjność

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy innowacyjność jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw są w znacznym stopniu zbieżne (stanowią podzbiór) ze składnikami potencjału konkurencyjności głównie w sferze organizacji i zarządzania, sferze zatrudnienia i sferze B+R.

W badaniu definiuje się innowację, za podręcznikiem Oslo Manual¹⁰, jako nowe i zmodernizowane wyroby, nowe lub zmienione procesy technologiczne lub organizacyjno-techniczne i marketingowe, innowacyjność natomiast, uwzględniając aspekt motywacji, istotny z punktu widzenia pracowników, definiuje się jako zdolność i motywację do wykorzystywania zasobów i umiejętności w procesach tworzenia innowacji i reagowania na zmiany w otoczeniu.

Poziom innowacyjności można ocenić w oparciu o analizę mierników charakteryzujących nakłady i wyniki. Przyjmuje się, że nakłady określają potencjalne możliwości tworzenia i komercjalizacji nowych idei, zatem określają zdolność jednostek do tworzenia innowacji. Z kolei wyniki pozwalają określić efekty działalności innowacyjnej i tym samym wskazują na określoną pozycję innowacyjną podmiotów. Stąd też uwzględnione zostały w badaniach takie **czynniki wpływające na poziom innowacyjności podmiotów**, jak:

- **liczba i rodzaj innowacji wprowadzonych w przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich trzech lat,**
- **stopień nowości wprowadzanych innowacji,**
- **wartość nakładów innowacyjnych według rodzajów działalności innowacyjnej,**
- **udział nakładów innowacyjnych w wartości rocznej sprzedaży firmy,**
- **udział wartości przychodów ze sprzedaży wyrobów nowych i istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem,**
- **wartość nakładów na B+R,**
- **udział nakładów na B+R w danym roku do wartości sprzedaży,**
- **potencjalny wzrost aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw – zamierzenia dotyczące wprowadzania innowacji w przyszłości.**

Ocenie poddana została również **skala innowacji**, z uwzględnieniem podziału na lokalną, krajową i światową.

Kontekst rynkowy

Istotne znaczenie dla konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw ma kontekst rynkowy. Przyjęto w badaniu za M.E. Porterem¹¹, że przewagę konkurencyjną tworzy się i utrzymuje nie w gospodarce jako całości, lecz w konkretnych sektorach i ich segmentach. Kontekst rynkowy będą tworzyły takie czynniki zewnętrzne, jak branża, w której działa przedsiębiorstwo, warunki popytu, warunki konkurowania oraz grupa warunków nazwanych warunkami czynników produkcji, w skład których wchodzi m.in.: zasoby naturalne; zasoby ludzkie (rynek pracy), zasoby kapitału zewnętrznego, infrastruktura materialna, infrastruktura administracyjna, infrastruktury naukowa i techniczna).

Zróznicowanie otoczenia zewnętrznego nie pozwala na kompleksowe analizowanie w badaniu wszystkich potencjalnych relacji. Zasadne wydaje się skupienie na tych rodza-

¹⁰ Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD/Eurostat, 2005.

¹¹ M.E. Porter: The Competitive Advantage of Nation. Macmillan, London 1990.

jach podmiotów, z którymi firmy sektora MSP mają bezpośrednie i zależne od siebie relacje. Współpraca z podmiotami w bliskim otoczeniu nie tylko ma największe znaczenie dla innowacyjności i konkurencyjności, ale przede wszystkim jej efektywność, zależna jest od samych firm, a ściślej od wykształcenia i kompetencji ich pracowników.

Lista podmiotów w bliskim otoczeniu MSP, z którymi współpraca może najprawdopodobniej zwiększać potencjał innowacyjny i konkurencyjny, będzie zawierać takie elementy jak:

- **inne przedsiębiorstwa prowadzące zbliżony rodzaj działalności,**
- **konkurenci,**
- **klienci,**
- **firmy konsultingowe,**
- **dostawcy,**
- **szkoły wyższe,**
- **placówki naukowe,**
- **jednostki badawczo-rozwojowe,**
- **instytucje finansowe,**
- **ośrodki transferu technologii,**
- **jednostki samorządowe i rządowe, administracja publiczna,**
- **stowarzyszenia branżowe.**

Wykształcenie i kompetencje

Liczne wyniki badań potwierdzają silny wpływ wykształcenia i kompetencji pracowników na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Na potrzeby niniejszego badania wykształcenie definiowane jest jako poświadczona dokumentem wiedza i umiejętności zdobyte w oficjalnym systemie nauczania.

Do badania wprowadzono dodatkowo pojęcie kwalifikacji zawodowych. Jest to konieczne ze względu na cele badania, które dotyczy również roli i znaczenia kształcenia ustawicznego dla kadr przedsiębiorstw, czyli uzyskiwania i uzupełniania wiedzy ogólnej i kwalifikacji zawodowych w systemie pozaszkolnym przez osoby dorosłe, które spełniły obowiązek szkolny. **Kwalifikacje zawodowe** zdefiniowano jako potwierdzone w sposób formalny poprzez 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.

Wykształcenie pracowników będzie charakteryzowane poziomem wykształcenia.

Kategorie wykształcenia przyjęte w badaniu i ich odniesienie do poziomu wykształcenia i poziomu kwalifikacji

1. Podstawowe	1. poziom kwalifikacji	1. poziom wykształcenia
2. Zasadnicze zawodowe	2. poziom kwalifikacji	3. poziom wykształcenia
3. Gimnazjalne/ średnie ogólnokształcące	2. poziom kwalifikacji	2. poziom wykształcenia 3. poziom wykształcenia
4. Średnie techniczne lub/i średnie zawodowe (liceum profilowane)/ Policealne	3. poziom kwalifikacji	3. poziom wykształcenia 4. poziom wykształcenia
5. Wyższe (magisterskie lub/i licencjackie lub/i zawodowe lub/i podyplomowe)	4. poziom kwalifikacji	5. poziom wykształcenia
6. Tytuł doktora i wyższy	4. poziom kwalifikacji	6. poziom wykształcenia

Model powyższy zakłada, iż poziom wykształcenia jest skorelowany z poziomem kwalifikacji zawodowych.

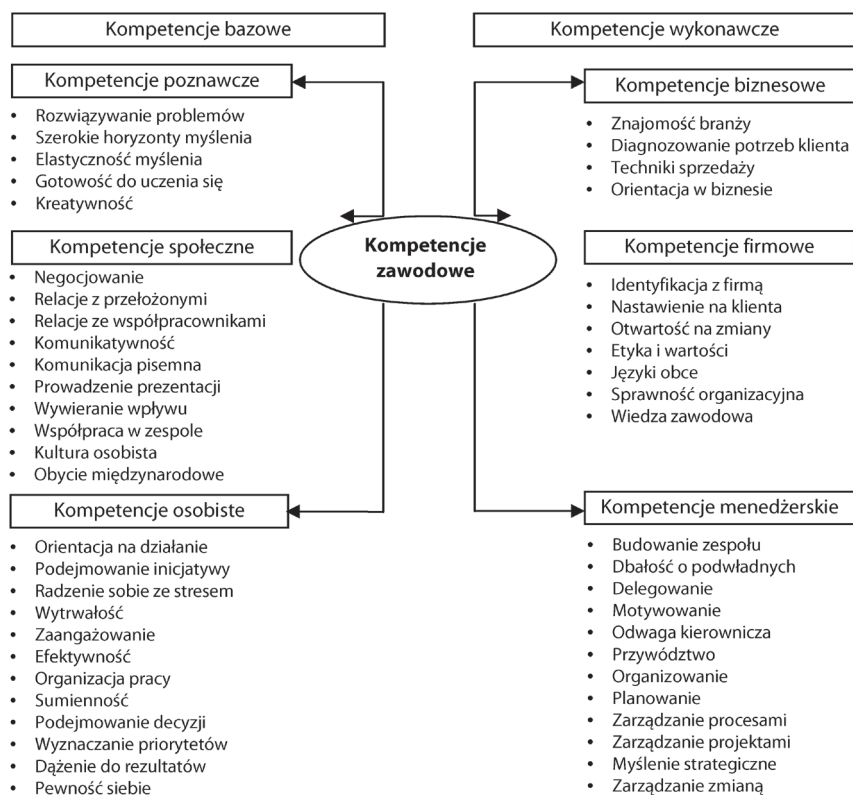
Obok poziomu wykształcenia, drugim parametrem, przy pomocy którego było diagnozowane wykształcenie, jest typ wykształcenia w podziale na następujące kategorie:

- **nauki techniczne (technika, elektronika, przemysł, budownictwo),**
- **nauki ścisłe (fizyka, matematyka, statystyka, informatyka),**
- **nauki przyrodnicze (biologia, chemia),**
- **nauki społeczne (psychologia, socjologia, nauki polityczne),**
- **gospodarka (ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość),**
- **prawo i administracja,**
- **inne – pozostałe rodzaje kierunków wykształcenia.**

Kompetencje w badaniu rozumiane są 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 G. Filipowicza¹² (rys. 3). Model zawiera istotne cechy kompetencji: związek z działalnością

Rysunek 3. Model kompetencji pracowniczych



Źródło: G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami ..., op.cit.

¹² G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Wyd. PWE, Warszawa 2004.

zawodową, zmienność (bierzemy pod uwagę wyłącznie te dyspozycje, które można doskonalić, rozwijać i kształcić) i mierzalność (na jakim poziomie dana kompetencja jest obecnie i jaki jest jej pożądaný poziom).

W modelu kompetencji przyjęto podział kompetencji na 2 kategorie:

- **Kompetencje bazowe** – grupa kompetencji związana z jakością naszego funkcjonowania oraz naszych kontaktów z innymi ludźmi (poznawcze, społeczne i osobiste);
- **Kompetencje wykonawcze** – grupa kompetencji związanych z działaniami w ramach pełnionego zawodu i/lub funkcji oraz odnoszących się do specyficznego obszaru działalności danej osoby i funkcjonowania firmy (biznesowe, firmowe, menedżerskie).

Praktyki menedżerskie

Potencjał konkurencyjności stworzony na bazie wiedzy i kompetencji pracowników może być przekształcaný w przewagę konkurencyjną i poprzez instrumenty konkurencyjności ostatecznie ukształtuje wyniki w zakresie innowacyjności i konkurencyjności, a więc pozycję innowacyjną i konkurencyjną. Proces ten nie dokonuje się jednak samoczynnie. Istnieje zagrożenie nieefektywnego wykorzystania tych kluczowych zasobów poprzez nieumiejętne zarządzanie nimi. Wydaje się, że jednym z podstawowych źródeł tego zagrożenia jest wyczerpywanie się możliwości skutecznego oddziaływania na konkurencyjność i innowacyjność przez tradycyjne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.

Schematy analityczne bazujące na koncepcji Wysoko Efektywnych Systemów Pracy (HPWS) pozwalają na budowanie rozumienia złożoności relacji w obrębie takich elementów kluczowych dla współczesnych organizacji, jak: ludzie oraz ich umiejętności zawodowe i postawy, strategia, technologia, praktyki kierowania ludźmi, kultura organizacyjna i systemy zarządzania.

W modelu badawczym wzięto pod uwagę podstawowe obszary wskazane w koncepcji HPWS i innych koncepcji nowego paradygmatu zarządzania. Na tej podstawie zidentyfikowano kluczowe obszary adekwatne do współczesnych warunków praktyk menedżerskich, od których zależy efektywne wykorzystanie potencjału wiedzy i kompetencji pracowników. Jako kluczowe przyjęto:

- **rozwinięty system szkoleń i rozwoju pracowników,**
- **selektywną rekrutację i politykę zatrudnienia,**
- **system motywacji,**
- **empowerment,**
- **przywództwo.**

W ramach tego badania ilościowego zrealizowano:

- badanie pilotażowe,
- badanie zasadnicze.

W obu przypadkach było ono zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego z kwestionariuszem PAPI (*Paper and Pencil Interview*).

Badanie pilotażowe posłużyło do udoskonalenia narzędzi badawczych, tj. eliminacji błędów zarówno w zakresie konstrukcji, jak i treści narzędzi badawczych. Wnioski z pilotażu nie są włączane do ostatecznych konkluzji badania. Badanie pilotażowe zrealizowane zostało na próbie **50 pracowników**.

Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MSP (z wyłączeniem przedsiębiorstw mikro do 5 pracowników), liczba respondentów – pracowników szeregowych wyniosła 1200. Próba do badania została dobrana w sposób losowo-kwotowy, z zachowaniem warstwowania liczebności w poszczególnych kategoriach, aby reprezentować badaną populację firm. Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania względem:

- wielkości przedsiębiorstwa (w oparciu o dane z bazy firm Hoppenstedt Bonnier (HBI),
- czasu istnienia przedsiębiorstwa (w oparciu o dane HBI),
- branży – głównego profilu działalności przedsiębiorstwa (w oparciu o sekcje PKD 2004).

Operatem podstawowym doboru próby była baza firm HBI, uzupełniona o podmioty z innych baz¹³. Zasadnicza wyższość tak przygotowanego operatu nad operatem REGON GUS wynika z faktu, iż baza ta zawiera informacje o firmach aktywnych, natomiast REGON GUS w około 50–60% zawiera firmy zarejestrowane, które jednak już nie prowadzą działalności gospodarczej.

Kryteria doboru respondenta

Ze względu na zakres badania respondentami były osoby spełniające następujące kryteria:

- **Charakter pracy** – osoby, które nie są właścicielem firm oraz nie pełnią w firmie funkcji zarządczych lub kierowniczych. Przy rekrutacji uwzględniono faktyczny zakres stanowiska, a nie zakres nominalny (wynikający z nomenklatur stanowisk), np.: główny specjalista w danym obszarze, posiadający kilkusobowy zespół, formalnie podlegający np. zarządowi firmy, był traktowany jako kierownik, a nie pracownik.
- **Staż pracy pracownika** – osoby pracujące do 3 lat i powyżej 3 lat, przy czym staż pracy jest tu rozumiany jako staż pracownika w ogóle, a nie czas pracy w danej firmie.
- **Płeć pracownika** – zapewniony został tu udział obu płci, tak aby możliwe było wnioskowanie także ze względu na tę cechę.

¹³ Teleadreson, Eniro pf i inne.

Zgodnie z założeniami próba do badania spełniała następujące kryteria¹⁴:

1. Dobierana losowo z operatu firm aktywnych,
2. Reprezentatywna dla sektora MSP,
3. Wielkość próby umożliwia wnioskowanie o całym sektorze MSP oraz głównych jego branżach.

2.2.2.

Badanie ilościowe na kadrze zarządzającej firm

W ramach tego badania również zrealizowano:

- badanie pilotażowe,
- badanie zasadnicze.

W obu przypadkach było ono przeprowadzone z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego z kwestionariuszem PAPI (*Paper and Pencil Interview*).

Badanie pilotażowe zrealizowane zostało na próbie 50 przedstawicieli kadry zarządzającej. Podobnie jak w przypadku badania pracowników szeregowych pilotaż posłużył do udoskonalenia narzędzi badawczych, tj. eliminacji błędów zarówno w zakresie konstrukcji, jak i treści narzędzi badawczych. Wnioski z pilotażu nie są włączane do ostatecznych konkluzji badania.

Badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie **600 przedsiębiorstw sektora MSP** (z wyłączeniem firm mikro do 5 zatrudnionych). Próba do badania została dobrana w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm. Losowanie firm odbyło się z zachowaniem warstwowania względem:

- wielkości przedsiębiorstwa (w oparciu o dane HBI),
- czasu istnienia przedsiębiorstwa (w oparciu o dane HBI),
- branży – głównego profilu działalności przedsiębiorstwa (według sekcji PKD 2004).

W ramach założonych kwot został zastosowany dobór losowy zapewniający jednakowe prawdopodobieństwo wylosowania każdej jednostki zaliczonej do określonej kwoty.

Operatem podstawowym doboru próby podobnie jak przy badaniach pracowników była baza firm HBI, uzupełniona o podmioty z innych baz¹⁵.

Kryteria doboru respondenta

Na podstawie wywiadu rekrutacyjnego do badania zakwalifikowane zostały wyłącznie osoby wywodzące się z kadry zarządzającej firm lub właściciele firm.

Ze względu na zakres badania respondentami w tej grupie były osoby spełniające następujące kryteria:

- **Charakter pracy** – osoby, które są właścicielami firm lub pełnią w firmie funkcje zarządcze lub kierownicze. Przy rekrutacji uwzględniono faktyczny zakres stanowiska, a nie zakres nominalny (wynikający z nomenklatur stanowisk).

¹⁴ Dane o uzyskanej strukturze próby odpowiadającej strukturze populacji przedstawiono w części 4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw, s. 63–64.

¹⁵ Teleadreson, Eniro pf i inne.

- **Staż pracy kadry zarządzającej** – osoby pracujące poniżej 3 lat, jak i osoby pracujące powyżej 3 lat, przy czym staż pracy jest tu rozumiany jako staż w ogóle, a nie czas pracy w danej firmie.

Zgodnie z założeniami próba do badania spełniła następujące kryteria¹⁶:

- a) dobierana losowo z operatu firm aktywnych,
- b) reprezentatywna dla sektora MSP,
- c) wielkość próby umożliwia wnioskowanie o całym sektorze MSP oraz głównych jego branżach.

Badanie jakościowe na kadrze zarządzającej firm

2.2.3.

Badanie zostało zrealizowane techniką indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) na **30 pracownikach kadry zarządzającej firm**.

Grupa respondentów do badania jakościowego metodą IDI pochodziła z grupy respondentów biorących udział w drugim etapie badania ilościowego, tj. z grupy kadry zarządzającej firm i właścicieli firm. Badani zostali zrekrutowani na podstawie wyników odpowiedzi z badania ilościowego. Głównym kryterium rekrutacji były pytania z kwestionariusza ilościowego diagnozujące poziom konkurencyjności oraz poziom innowacyjności firm, w których pracują respondenci. Do badania byli zaangażowani respondenci, którzy zadeklarowali w badaniu ilościowym, że poziom konkurencyjności firmy, w której pracują jest wysoki, a następnie zadeklarowali, iż w ciągu ostatnich 3 lat w firmach były wprowadzane innowacje (co najmniej pięć typów innowacji) lub wielkość sprzedaży usług lub wyrobów mających cechy innowacji firmy w ostatnim roku w skali do ogólnej wielkości sprzedaży wyniosła minimum 40%.

Do badania zostały zakwalifikowane firmy różniące się pod kątem wielkości zatrudnienia, branży oraz województwa.

Badanie dotyczyło postaw wobec kształcenia ustawicznego kadr, zapisanych i faktycznie realizowanych strategii wobec rozwoju zasobów ludzkich, a także relacji między wykształceniem i kompetencjami pracowników a konkurencyjnością firm sektora MSP, a także kompetencji kluczowych z punktu widzenia MSP.

¹⁶ Dane o uzyskanej strukturze próby odpowiadającej strukturze populacji przedstawiono w części 4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw, s. 63–64.

Rola wykształcenia i kompetencji pracowników w budowaniu potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw

3.

Znaczenie czynnika ludzkiego w procesach innowacyjnych

3.1.

Innowacyjność a konkurencyjność

W poszukiwaniu mechanizmów oddziaływania kwalifikacji i kompetencji pracowników na konkurencyjność należy z perspektywy współczesnych procesów konkurencyjnych zacząć od pojęcia innowacyjności, której głównym źródłem są niewątpliwie ludzie. Zmiana znaczenia głównych determinantów konkurencyjności jest ściśle związana ze zmianą paradygmatu gospodarki opartej na produkcji na paradygmat gospodarki opartej na wiedzy. D. Waldziński¹⁷ zauważa, że „miejsce zasobów materialnych, zwłaszcza surowców, zostaje wówczas wypierane przez wiedzę, która w istocie nie ma materialnego charakteru, odnosi się natomiast do ludzi oraz ich opartej na innowacjach kreatywności i przedsiębiorczości”. W związku z powyższym znaczenie innowacyjności jako źródła przewagi konkurencyjnej jest coraz większe.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy pozycja konkurencyjna firmy zależy od poziomu innowacyjności¹⁸. Z kolei w sednie procesu innowacyjnego leży zdolność pozyskania, zrozumienia, przekształcenia i wykorzystania przez personel firm nowej wiedzy¹⁹ – zarówno tej pochodzącej od współpracowników (w ramach danej firmy), jak i otoczenia (np. osób z innych firm – dostawców, konkurentów).

Wielu autorów²⁰ twierdzi przy tym, że innowacyjność jest głównym czynnikiem umożliwiającym przedsiębiorstwom skuteczną rywalizację na rynku. Zdaniem J. Penca²¹ innowacyjność powoduje umacnianie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Ważna jest także

¹⁷ D. Waldziński: Polityka regionalna w Polsce w procesie przemian kulturowo-cywilizacyjnych. Zarys problemu. Wyd. UWM, Olsztyn 2005.

¹⁸ P. Cooke, O. Memedovic: Strategies for regional innovations systems: Learning transfer and applications, UNIDO, Vienna 2003.

¹⁹ R.A. Boshma: Proximity and Innovation: A Critical Assessment. Regional Studies, Vol. 39.1, 2005, pp. 61–74.

²⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad: Przewaga konkurencyjna jutro. Business Press, Warszawa 1999; A. Pomykałski: Zarządzanie innowacyjne przedsiębiorstwem, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski: (red.) Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką. Prace Naukowe AE, Wrocław 2004, 1014; M. Porter: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.

²¹ J. Penc: Zarządzanie innowacyjne – sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych. Łódź 2007.

konstatacja M. Barańskiej-Fischer²², która wskazuje, że we współczesnej gospodarce w zasadzie nie ma obszarów tzw. niekonkurencyjnych. Prowadzenie działalności innowacyjnej i wprowadzanie innowacji na rynek jest koniecznością nie tylko w branżach wysokiej technologii, ale we wszystkich sektorach gospodarki. Rozwój innowacyjności przedsiębiorstw powoduje jednocześnie, co podkreśla M. Cisek²³, podniesienie konkurencyjności gospodarki. Na ważny związek między innowacyjnością a konkurencyjnością zwróciły uwagę E. Balcerowicz i A. Wziątek-Kubiak²⁴, które wskazały, że dwa główne instrumenty konkurencyjności: zróżnicowanie produktów i obniżka kosztów produkcji, są bezpośrednimi efektami innowacyjności. Efektem innowacji jest więc zmiana konkurencyjności produktu firmy – cenowej lub/i pozacenowej.

Innowacyjność

Prekursorem teorii innowacji w naukach ekonomicznych jest J. Schumpeter²⁵. Uważa on, że innowacją jest pierwsze zastosowanie nowych idei naukowych w praktyce. Dodaje, że innowacje dotyczą zmian, które mogą mieć miejsce we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Mogą zatem polegać na: wytworzeniu nowego produktu lub udoskonaleniu produktu już istniejącego, wprowadzeniu nowej lub istotnie udoskonalonej metody wytwarzania, stworzeniu nowego rynku, zdobyciu nowego źródła zaopatrzenia w surowce, wprowadzeniu w przedsiębiorstwie nowej organizacji produkcji.

Podobne ujęcie tego pojęcia przedstawia J. Baruk²⁶. Jego zdaniem „innowacja jest to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu, metod wytwarzania, organizacji pracy i produkcji oraz metod zarządzania, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności, celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych”. Szerokie podejście do zjawiska innowacji prezentuje także E.M. Rogers²⁷, określając innowacją „wszystko to, co jest postrzegane przez osobę jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej rzeczy”. Coraz częściej zwraca się także uwagę na ścisłe powiązanie innowacji z potrzebami konsumenta. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak twierdzi C.M. Christensen²⁸, innowacje to „antycypowanie oczekiwań konsumentów i tego, co oni zaakceptują w wartościach im oferowanych”. W opinii P.F. Druckera²⁹ szansę odniesienia sukcesu ma tylko innowacja, która jest definiowana jako „działalność podmiotów w rozumieniu jej klientów i konkurencji globalnej o tych klientów”.

²² M. Barańska-Fischer: Innowacje produktowe jako narzędzie konkurencyjności przedsiębiorstw na Jednolitym Rynku Europejskim, [w:] J. Otto, A. Maciaszczyk (red.): Szanse rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim. Funkcjonowanie MSP w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego. T. I. Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.

²³ M. Cisek: Innowacje a konkurencyjność gospodarki. Wydawnictwo Akademii Podlaskiej. Siedlce 2007.

²⁴ E. Balcerowicz, A. Wziątek-Kubiak: Determinanty innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników, CASE – na zlecenie PARP, Warszawa 2009.

²⁵ J. Schumpeter: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.

²⁶ J. Baruk: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek. Toruń 2006.

²⁷ E.M. Rogers: Diffusion of Innovations (5th Edition). The Free Press, New York 2003.

²⁸ C.M. Christensen: Coping with Your Organization's Innovation Capabilities, [w:] Leading for Innovation and Organizing for Results. The Drucker Foundations, New York 2002.

²⁹ P.F. Drucker: Zarządzanie w XXI wieku. Muza S.A., Warszawa 2000.

Należy zdawać sobie sprawę z wielości podejść do definiowania pojęcia innowacyjności. W badaniu zastosujemy – o czym już wspomniano – definicję z podręcznika Oslo Manual³⁰.

Czynniki innowacyjności

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw zależy od wielu czynników, które w literaturze dzieli się najczęściej na zewnętrzne i wewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne warunkują potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, który decyduje o możliwościach wprowadzania innowacji na rynek. J. Baruk³¹ i E. Stawasz³² zaliczają do nich przede wszystkim zasoby przedsiębiorstwa oraz doświadczenie i umiejętności zapewniające zdolność do absorpcji innowacji. Zasoby finansowe determinują możliwość podejmowania ryzyka związanego z finansowaniem badań naukowych i wdrożeniowych, a poziom nakładów na B+R i tworzenie stanowisk lub działów zajmujących się B+R zwykle reprezentują zasoby zakumulowanej wiedzy³³. Jednocześnie E. Balcerowicz i A. Wziątek-Kubiak³⁴ wskazują na znaczenie zasobów wiedzy uprzedmiotowionej w postaci zakupionych maszyn i urządzeń, a także budynków oraz zasobów wiedzy nieuprzedmiotowionej w postaci nabytych licencji i patentów.

Interesującego podziału czynników wpływających na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw dokonali J. Galende i J. de la Fuente³⁵. Wymieniają wśród nich czynniki namacalne (wielkość przedsiębiorstwa, zadłużenie), czynniki nienamacalne (zasoby: ludzkie, handlowe, organizacyjne) oraz strategie (w szczególności dywersyfikacji i internacjonalizacji).

Nieco odmienną klasyfikację zaproponowała K. Poznańska³⁶. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa podzieliła na finansowy, ludzki, rzeczowy oraz wiedzę techniczną i informacje rynkowe. Do potencjału finansowego autorka zaliczyła posiadane środki własne oraz kapitał zewnętrzny oferowany przez instytucje finansowe i pozafinansowe. W potencjale ludzkim wymienia liczbę zatrudnionych, ich wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie. Potencjał rzeczowy stanowi natomiast struktura aparatu produkcyjnego, jego elastyczność i wiek oraz poziom mechanizacji.

A. Francik i A. Poczrowski³⁷ wskazali na dodatkowe czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. Zaliczyli do nich wyczucie rynku (rozumiane jako umiejętność odczytywania potrzeb rynkowych), wielkość przedsiębiorstwa, ciągłość kierownictwa, gotowość i motywację kadry zarządzającej do podejmowania ryzyka oraz wysokość prognozy wejścia na rynek.

³⁰ Oslo Manual: Guidelines for Collecting ..., op.cit.

³¹ J. Baruk: Zarządzanie działalnością innowacyjną. [w:] M. Brzeziński (red.): Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa 2001.

³² E. Stawasz: Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm, [w:] K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.): Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

³³ E. Balcerowicz, A. Wziątek-Kubiak: Determinanty..., op.cit.: 2009, 26.

³⁴ Ibidem: 17.

³⁵ J. Galende, J. de la Fuente: Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour. Research Policy, 2003, No. 32: 715–736.

³⁶ K. Poznańska: Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.

³⁷ A. Francik, A. Poczrowski: Procesy innowacyjne. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1991.

Próby identyfikacji determinant innowacyjności przedsiębiorstw dokonała także H. Mizgajska³⁸. Wśród czynników o charakterze wewnętrznym wymienia te, które sugerowali wcześniej przywoływani autorzy oraz rodzaj strategii firmy, siły i słabości firmy, wzrost firmy i kierunek działalności. Na znaczenie świadomej strategii proinnowacyjnej – nastawienia na poszukiwanie i wdrażanie innowacji jako kluczowego elementu koncepcji konkurowania wybranej przez firmę – wskazywano w raporcie PriceWaterhouseCoopers³⁹ i T. Davila (i in.)⁴⁰. Pojawia się wówczas orientacja strategiczna na innowacyjność (strategia proinnowacyjna) i skłonność do akceptowania nowych schematów myślenia i działania oraz wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych.

Ciekawą koncepcję wewnętrznych uwarunkowań działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, z punktu widzenia wpływu kompetencji pracowników na innowacyjność, zaprezentowali M. Dworczyk i R. Szalasa⁴¹. Twierdzą oni, że są one funkcją naczelnego kierownictwa oraz pracowników poszczególnych działów przedsiębiorstwa i zależą od ich umiejętności. Wymienili następujące rodzaje umiejętności: określania bieżących i perspektywicznych potrzeb innowacyjnych, przygotowania i optymalizacji przez kierownictwo planów działania, kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć, projektowania rozwiązań innowacyjnych, wdrażania projektów innowacyjnych, zwiększania potencjału badawczo-rozwojowego, zwiększania innowacyjnego potencjału kadrowego, zapewnienia potencjału technicznego projektowania, zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną oraz wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi. W zaprezentowanym podejściu uwarunkowania wewnętrzne innowacyjności nie są zatem bezpośrednio zbieżne z jakością posiadanych zasobów, ale z umiejętnościami zarządzania nimi.

R. Przedpełski⁴² wskazuje na znaczenie wprowadzenia rozwiązań organizacyjnych i zarządczych stymulujących innowacyjność i kreatywność pracowników, a J. Kisielnicki procedur, systemów i rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji i wykorzystywanie ICT⁴³.

Według E. Balcerowicz i A. Wziętek-Kubiak polskie firmy w działalności innowacyjnej aktywnie korzystają ze współpracy z innymi przedsiębiorstwami. W 2004 roku relatywnie dużo (42,2%) polskich przedsiębiorstw innowacyjnych współpracowało z innymi firmami. Pod względem powszechności współpracy w sferze innowacji polskie firmy zajmują czołowe miejsce w UE i nie odbiegają od firm fińskich⁴⁴.

Na istotne znaczenie komponentów osobowościowych przedsiębiorców i pracowników warunkujących prowadzenie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zwraca uwagę

³⁸ H. Mizgajska: Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002.

³⁹ PWC. Raport o innowacyjności polskich spółek. Warszawa 2008, 8.

⁴⁰ T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton: Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006.

⁴¹ M. Dworczyk, R. Szalasa R: Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.

⁴² R. Przedpełski: Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw. MSN Working Papers nr 3, Warszawa 2005.

⁴³ Kisielnicki J. 2008. Zarządzanie. Wyd. PWE, Warszawa.

⁴⁴ E. Balcerowicz, A. Wziętek-Kubiak: Determinanty..., op. cit.: 2009, 33.

A. Rogut⁴⁵. W przypadku przedsiębiorców wymienia takie czynniki, jak: wykształcenie, umiejętności, kreatywność, otwartość na innowacje, doświadczenie czy zdolności organizatorskie. Natomiast w przypadku pracowników, oprócz wykształcenia, zwraca uwagę na takie determinanty, jak: umiejętności i kreatywność, zaangażowanie, utożsamianie się z firmą, poczucie wspólnoty interesów, umiejętność pracy zespołowej i właściwej organizacji pracy. R. Przedpeński⁴⁶ podkreśla znaczenie umiejętności przywódczych lidera, który dąży do zapewnienia współuczestnictwa całej organizacji w procesie szybszego rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli promowanie zachowań i działań innowacyjnych ma swojego sponsora na najwyższym szczeblu, myślenie proinnowacyjne może w jakiejś perspektywie stać się trwałym elementem zachowań pracowników i kultury organizacyjnej firmy.

Na rolę kultury organizacyjnej jako wewnętrznego czynnika wpływającego na innowacyjność przedsiębiorstw wskazują także inni autorzy. W. Popławski⁴⁷ kulturę organizacyjną, w której istnieje klimat sprzyjający tworzeniu innowacji nazywa kulturą innowacyjną. Kulturę organizacyjną jako wewnętrzną determinantę innowacyjności przedsiębiorstw wymienia także A. Strychalska-Rudzewicz⁴⁸.

Ważnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność jest, według A. Woźniakowskiego⁴⁹, wysoki poziom partycypacji i szeroki zakres stosowania rozwiązań uwzględniających empowerment pracowników, czyli takich działań i praktyk menadżerskich, które dają władzę, kontrolę i autorytet podwładnym, wzmacniając ich i usamodzielniając.

Analizując różnorodne podejścia co do istoty i czynników innowacyjności i dostrzegając pewne rozbieżności poglądów, można jednak niewątpliwie zauważyć, że w największym stopniu determinowane są aktywną rolą pracowników i menedżerów. Rozbieżności w tym zakresie dotyczą raczej stawiania akcentów, czy kluczowe są wykształcenie czy raczej umiejętności, czy też kompetencje osobowościowe i postawy. W nowszych opracowaniach kładzie się ponadto akcent na pewne praktyki menedżerskie zapewniające lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, takie jak: przywództwo, kulturę organizacyjną, empowerment, pracę zespołową.

⁴⁵ A. Rogut: Modele współpracy nauka–przemysł. Analiza i opracowanie modeli współpracy pomiędzy sferą badawczo-rozwojową, a przedsiębiorstwami sektora tekstylny-odzieżowego. Modele sektorowego systemu innowacji. Raport ze studiów literaturowych. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2007.

⁴⁶ R. Przedpeński: Źródła i strategie..., op. cit., 2005.

⁴⁷ W. Popławski: Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2006, 6: 3–10.

⁴⁸ A. Strychalska-Rudzewicz: Wewnętrzne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw wobec wyzwań globalnych, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.): *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.

⁴⁹ A. Woźniakowski: Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność, w: S. Borkowska: *Rola Zarządzania Zasobami Ludzkimi w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa 2010, Beck (w druku): 270.

Podstawowe definicje

Termin „kompetencje”, zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania, definiowany jest w różny sposób. W najwęższym znaczeniu rozumiane są one jako posiadanie formalnego prawa do reprezentowania w kontaktach zewnętrznych danej organizacji w konkretnych kwestiach. Kompetencje oznaczają w tym ujęciu przede wszystkim prawną zdolność do podejmowania decyzji w określonym obszarze.

Na podstawie literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i nie tylko, wykształciły się najczęściej przywoływane przez autorów składniki kompetencji. Są nimi: wiedza, umiejętności (zdolności), cechy osobowościowe, postawy, zachowania oraz doświadczenie⁵⁰. Wykształcenie jest jedną ze składowych wiedzy.

Pojęciem związanym z kompetencjami i wykształceniem są kwalifikacje zawodowe. Kwalifikacje zawodowe rozumiane są jako zestaw wiedzy i umiejętności wymaganych do realizacji zadań zawodowych w danej specjalności. Wynikają z określonych dokumentów (świadectw, dyplomów, zaświadczeń), które pozwalają na domniemanie, że legitymujący się nimi człowiek ma odpowiednią wiedzę i umiejętności w danej specjalności.

Kwalifikacje zawodowe ujęte w Polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności charakteryzują się dwoma aspektami:

- poziomem kwalifikacji – stanowiącym głównie funkcję kompleksowości umiejętności i powiązaniem wprost z poziomem wykształcenia formalnego (poziom szkolnictwa podstawowego, średniego i wyższego);
- specjalizacją – rodzajem koniecznej wiedzy czy umiejętności posługiwania się określonymi urządzeniami i narzędziami lub rodzajem stosowanych materiałów czy produkowanych wyrobów albo rodzajem świadczonych usług. Specjalizacja często osiągnana jest w systemie kursowym.

Widać stąd, że granice pojęć opisujących kompetencje, wykształcenie i kwalifikacje zawodowe są nieostre, a same pojęcia wzajemnie powiązane. Badanie związków między wykształceniem i kompetencjami pracowników a konkurencyjnością i innowacyjnością przedsiębiorstw wymaga jasnej demarkacji pomiędzy przyjętymi definicjami.

Dlatego przyjęto, że w ramach niniejszego badania będą rozróżniane trzy pojęcia:

- Wykształcenie, czyli poświadczona dokumentem wiedza zdobyta w oficjalnym systemie nauczania (szkoły publiczne, szkoły prywatne). Wykształcenie to zasób wiedzy, umiejętności i sprawności umożliwiający jednostce poznanie otaczającego świata i skuteczne w nim działanie, wykonywanie określonego zawodu; wynik kształcenia i samokształcenia;
- Kwalifikacje zawodowe, czyli potwierdzone w sposób formalny poprzez certyfikat, licencję, dyplom zdania egzaminu lub ukończenia cyklu kształcenia wiedza i umiejętności wymagane do realizacji zadań zawodowych w danej specjalności. Ta definicja kwalifikacji zawodowych obejmuje również wiedzę i umiejętności zdobyte w oficjalnym systemie nauczania, a więc wykształcenie;

- Kompetencje – rozumiane 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. Przyjęty w badaniu model kompetencji jest szerzej dyskutowany w rozdziale następnym.

Wprowadzenie do badania pojęcia kwalifikacji zawodowych obok pojęcia wykształcenia jest konieczne ze względu na cele badania, które dotyczą również roli i znaczenia kształcenia ustawicznego dla kadr przedsiębiorstw, czyli uzyskiwania i uzupełniania wiedzy ogólnej i kwalifikacji zawodowych w systemie pozaszkolnym przez osoby dorosłe, które spełniły obowiązki szkolny⁵¹.

Poziom wykształcenia a poziom kwalifikacji

Wykształcenie i kwalifikacje zawodowe są charakteryzowane ich poziomem. Poziom wykształcenia jest powiązany z poziomem kwalifikacji. W Polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności uwzględniono cztery szerokie poziomy kwalifikacji, które zdefiniowano w odniesieniu do poziomów wykształcenia określonych w Międzynarodowej Klasyfikacji Standardów Edukacyjnych (ISCED 97), przyjętej na 29. sesji UNESCO w 1997 r. **Te cztery poziomy obrano jako punkt wyjścia do charakteryzowania poziomu wykształcenia pracowników przedsiębiorstw w badaniu:**

- pierwszy poziom kwalifikacji (oznaczający kwalifikacje elementarne) – odniesiono do pierwszego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego w szkole podstawowej;
- drugi poziom kwalifikacji – odniesiono do drugiego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego w gimnazjum, oraz do trzeciego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego w liceum ogólnokształcącym, liceum profilowanym i zasadniczej szkole zawodowej;
- trzeci poziom kwalifikacji – odniesiono do czwartego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego w szkole policealnej oraz do trzeciego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego w technikum;
- czwarty poziom kwalifikacji – odniesiono do piątego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego na studiach wyższych zawodowych, studiach magisterskich i studiach podyplomowych oraz do szóstego poziomu wykształcenia ISCED, uzyskiwanego na studiach doktoranckich.

Typ wykształcenia

Oprócz poziomu wykształcenia istotnym czynnikiem mogącym mieć wpływ na konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstwa ma także typ wykształcenia. Przykładowo wiedza i kompetencje kadry inżynierskiej bezpośrednio wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw, w tym na efektywność wykorzystania posiadanych technologii oraz maszyn i urządzeń. W tym przypadku typ wykształcenia, który można uznać za szczególnie ważny dla rozwoju innowacyjności firm to wykształcenie techniczne. Pogląd ten reprezentują m.in. T. Davila i in.⁵². Według nich istnieją dwa dominujące rodzaje innowacji mające znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw. Pierwszy z nich to innowacje techniczne prowadzące

⁵¹ Ustawa o systemie oświaty, Dziennik Ustaw z 1991 nr 995, poz. 425, z 7 września 1991 r.

⁵² T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton: Making Innovation..., op.cit., 2007.

do zmian w produktach i procesach technologicznych. W tym przypadku techniczny profil wykształcenia i dostępność wiedzy technicznej powinny pomagać zarówno w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań technicznych wewnątrz firmy, jak i we współpracy z zewnętrznymi ośrodkami postępu technicznego.

Drugi rodzaj innowacji wyróżniony przez tych samych autorów to innowacje w zakresie modelu biznesowego związane ze zmianami w prezentowaniu wartości produktu dla użytkownika, zmianami w sposobie zarządzania procesem łańcucha dostaw, a także w zdefiniowaniu docelowej grupy klientów. W tym przypadku pomocne może być wykształcenie z zakresu zarządzania – ze względu na łączenie wiedzy z różnych obszarów kierowania firmą, w tym z dziedziny marketingu, zarządzania produkcją i łańcuchem dostaw oraz zarządzania zmianami organizacyjnymi i personelem⁵³.

W badaniu typ wykształcenia (specjalność) charakteryzowany będzie na podstawie kategorii zdefiniowanych w Polskiej Klasyfikacji Edukacji⁵⁴:

- nauki techniczne (technika, elektronika, przemysł, budownictwo),
- nauki ścisłe (fizyka, matematyka, statystyka, informatyka),
- nauki przyrodnicze (biologia, chemia),
- nauki społeczne (psychologia, socjologia, nauki polityczne),
- gospodarka (ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość),
- prawo i administracja,
- inne.

3.3.

Kompetencje

R. Boyatzis określił kompetencje jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takich zachowań, które przyczyniają się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy”⁵⁵.

Termin ten jednak był stopniowo rozszerzany. M. Butkiewicz twierdził iż „kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictwo i uprawnień do działania”⁵⁶. Natomiast A. Sajkiewicz uważa, iż kompetencje to „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”⁵⁷. Jest to definicja podkreślająca znaczenie używania i rozwijania posiadanych kompetencji, co jest istotne z punktu widzenia niniejszego badania, sugeruje to bowiem, iż kompetencja nieużywana ulega stagnacji, a tym samym nie pozwala na realizację zadań na pożądanym poziomie, ogranicza się tym samym innowacyjność pracowników.

T. Rostkowski, opisując definicje kompetencji przyjęte w krajach Unii Europejskiej stwierdza, iż rozumienie kompetencji jako konstruktu obejmującego wiedzę, umiejętności i zdolności

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie Polskiej Klasyfikacji Edukacji. Kody dziedzin kształcenia (specjalności, kierunków studiów, dyscyplin nauki). Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 98, poz. 895.

⁵⁵ R. Boyatzis: The Competent Manager. Wiley. New York 1982.

⁵⁶ M. Butkiewicz: Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych „Edukacja i Praca” – projekt badawczy KBN nr 1 P113 001 06. Warszawa.

⁵⁷ A. Sajkiewicz: Jakość zasobów ludzkich. Poltext, Warszawa 2002.

nie jest adekwatne do zmieniających się wymagań rynku. Sugeruje postrzeganie kompetencji bardzo szeroko jako „wszystkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w czasie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów”⁵⁸.

Próby opracowania całościowego modelu kompetencyjnego podjęli m.in. Delamare Le Deist i J. Winterton⁵⁹, wprowadzając jednocześnie podział na kompetencje: poznawcze, funkcjonalne, społeczne i metakompetencje.

Kompetencje poznawcze wiążą się ze zdolnościami do uczenia się i zapamiętywania. Są one większe, gdy ludzie nie kierują się stereotypami i uprzedzeniami. Kompetencje funkcjonalne są związane ze sprawnym funkcjonowaniem na stanowisku pracy. Kompetencje społeczne dotyczą specyfiki nawiązywania i utrzymywania relacji z innymi ludźmi. Meta-kompetencje wiążą się, z jednej strony, ze zdolnościami do uczenia się i refleksji, z drugiej zaś z umiejętnością radzenia sobie w warunkach niepewności⁶⁰.

Kompetencje właściwe poszczególnym zawodom kształtowały się w ciągu dłuższego czasu, niekiedy w ciągu stuleci. Przykładem może być zawód lekarza; zarówno wiedza i umiejętności, jak i normy etyczne ewoluowały w wypadku tego zawodu bardzo długo. Kompetencje zawodowe rozwijają się w ramach szerszego procesu społecznego, a w konkretnej organizacji zmieniają się przeważnie tylko szczegóły. W wypadku większości zawodów przedsiębiorstwa nie są zobowiązane do przyjmowania ani jednolitych nazw zawodów, ani też identycznych standardów kwalifikacyjnych.

Stanowisko pracy jest najczęściej podstawowym elementem organizacji i wartościowania pracy. Opisy pracy dotyczą wyłącznie stanowisk, dla nich przygotowuje się szczegółowe opisy czynności i kryteria oceny. Kompetencje stanowiskowe (oczekiwane na stanowisku) mają charakter obiektywny – nie zależą od tego, kto konkretnie na nim pracuje.

Już to podstawowe rozróżnienie pomiędzy kompetencjami zawodowymi a stanowiskowymi wskazuje na możliwość analizowania kompetencji w różnych perspektywach. J. Wieczorek⁶¹ wskazuje na potrzebę uwzględnienia w organizacji 3 grup kompetencji:

- kompetencje firmowe/korporacyjne (identyczne dla wszystkich pracowników),
- kompetencje stanowiskowe (związane ze specyficznymi oczekiwaniami stanowiska),
- kompetencje menedżerskie (związane z pełnieniem roli kierowniczej).

Podział ten wynika z założenia, iż osoby pełniące odmienne role w organizacji, funkcjonujące w różnych działach lub na innych poziomach struktury firmy nie tylko różnią się między sobą posiadanymi kompetencjami, ale różnicuje je także poziom rozwoju danej kompetencji. W celu uchwycenia zależności pomiędzy poziomem rozwoju kompetencji a efektywnością na danym stanowisku stosuje się wystandaryzowane skale pomiaru.

W literaturze podjęto rozważania na temat specyfiki profili kompetencyjnych osób na określonych poziomach stanowisk. Dotyczyły one najczęściej kierowników i specjalistów – grupy te bowiem znacząco różnicuje charakter pracy, a zatem również wymagania kompetencyjne.

⁵⁸ T. Rostkowski: Zarządzanie kompetencjami w UE. Poltext. Warszawa 2004.

⁵⁹ Delamare Le Deist, J. Winterton: What is competence? Human Resources Development International. T. 8, 2005.

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ J. Wieczorek: Efektywne zarządzanie kompetencjami. ODDK. Gdańsk 2008.

Od menedżerów oczekuje się skuteczności i efektywności. P.F. Drucker uważał te właśnie kompetencje za najważniejsze dla całej grupy managerów. Ważną i często niedocenianą kompetencją kierownictwa jest umiejętność doboru ludzi na kluczowe stanowiska w firmie. „Przedstawiciele naczelnego kierownictwa cechuje silna orientacja na zewnątrz, bardzo dużo czasu poświęcają bowiem otoczeniu zewnętrznemu organizacji: najważniejszym klientom i kontrahentom, bankom i innym instytucjom finansowym, analizie rynku i konkurencji, zmian w stanie prawnym i handlu zagranicznym. Dotyczy to w coraz większym stopniu także podsektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz służb publicznych poza światem biznesu”⁶².

Natomiast względem specjalistów stosuje się dwa podstawowe kryteria oceny. Jednym z nich jest samodzielne, a przy tym dobre jakościowo i bezpieczne wykonywanie procedur i procesów w organizacji. Drugim natomiast zdolność do śledzenia postępu w danej dziedzinie. Obowiązek śledzenia postępu i wprowadzania zmian nie może już, jak w przeszłości, spoczywać wyłącznie na kierownikach. Tempo postępu jest zbyt duże, a zmian zbyt wiele, aby kierownicy byli w stanie godzić to z profesjonalnym zarządzaniem. „Spełnianie jedynie pierwszego z wymienionych warunków nie wystarcza, aby być prawdziwym specjalistą”⁶³.

Brak jest całościowych analiz w zakresie różnic kompetencyjnych pomiędzy poszczególnymi grupami stanowisk lub organizacjami z odmiennych sektorów gospodarki, różnej wielkości zatrudnienia itp. W cząstkowych analizach występują ponadto znaczne rozbieżności w aparacie pojęciowym. Uzasadnione jest zatem dokonanie wszechstronnej analizy w oparciu o wielowymiarowy model kompetencyjny.

W badaniu przyjęto wielowymiarowy model kompetencyjny opracowany przez G. Filipowicza⁶⁴ (rys. 3, s. 39). Zwraca on uwagę na istotne cechy kompetencji: związek z zadaniami, zmienność i mierzalność.

3.4.

Praktyki menedżerskie – najnowsze trendy zarządzania zasobami ludzkimi

Wiedza i kompetencje pracowników, jak wyżej wykazano, stanowią podstawę konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Potencjał konkurencyjności stworzony na ich bazie może być przekształcany w przewagę konkurencyjną i poprzez instrumenty konkurencyjności ostatecznie ukształtuje wyniki w zakresie innowacyjności i konkurencyjności, a więc pozycję innowacyjną i konkurencyjną. Proces ten nie dokonuje się jednak samoczynnie. Istnieje zagrożenie nieefektywnego wykorzystania tych kluczowych zasobów. Tradycyjnie zadaniem pełnego wykorzystywania zasobów wiedzy i kompetencji zajmowała się część zarządzania określana jako Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.

Ponieważ konkurencyjność firm zależy w coraz większym stopniu od aktywów niematerialnych firmy i od kapitału ludzkiego, rosło również zainteresowanie problematyką HR i rosła

⁶² P.F. Drucker: Zarządzanie w czasach burzliwych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995.

⁶³ T. Oleksyn: Zarządzanie kompetencjami. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

⁶⁴ G. Filipowicz: Zarządzanie kompetencjami. PWE, Warszawa 2004.

szanse na wzrost znaczenia tej funkcji w firmach⁶⁵. Jednakże obecnie w wielu firmach rola i znaczenie funkcji HR są relatywnie niskie. Zjawisko to występuje zarówno w krajach wysoko rozwiniętych, jak i w gospodarkach wschodzących⁶⁶.

Wydaje się, że jednym z podstawowych źródeł tego zjawiska jest wyczerpywanie się możliwości skutecznego oddziaływania na konkurencyjność i innowacyjność przez tradycyjne ZZL. Wpisuje się to w ogólny kryzys teorii zarządzania. P.F. Drucker w swojej książce „Zarządzanie XXI wieku – wyzwania” pisze, że należy drastycznie przededefiniować zadanie zarządzania ludźmi. „Wiemy już, że nie można postrzegać go w kategoriach zarządzania pracą ludzi. Lepszym punktem wyjścia (...) wydaje się termin zarządzanie w celu podniesienia wydajności”⁶⁷. Dalej autor podsumowuje, że ludźmi nie należy zarządzać, lecz im przewodzić. Generalnie nieadekwatność dominującej teorii zarządzania do wyzwań współczesności każe P.F. Druckerowi wskazywać ogólne kierunki doskonalenia współczesnych organizacji, które mają także bezpośredni związek z efektywnym wykorzystaniem potencjału tkwiącego w ludziach. Wskazuje, że kluczowe znaczenie będą miały takie praktyki zarządzania, jak: myślenie strategiczne, zdolność do przeprowadzenia zmianom, umiejętność wykorzystania rewolucji informacyjnej oraz koncentracja na wydajności tak zwanych pracowników wiedzy⁶⁸. Bez tych działań menedżerskich przedsiębiorstwa nie będą w stanie przekształcać wiedzy i kompetencji pracowników w efekty w postaci wysokiej innowacyjności i silnej pozycji konkurencyjnej.

Niezbędne jest, jak to ujmuje G. Hamel: Zarządzanie 2.0 rozumiane jako Zarządzanie Drugiej Generacji⁶⁹. Zarządzanie tradycyjne „pierwszej generacji” było oparte na paradygmatach ery industrialnej, takich jak standaryzacja, hierarchia, kontrola czy prymat interesu właścicieli kapitału. Należy przypuszczać, że rodzące się Zarządzanie Drugiej Generacji będzie dotyczyło przede wszystkim zarządzania pracownikami wiedzy, a w tym takimi kwestiami, jak: zaufanie, wartości organizacyjne, wiedza, kultura, współpraca. Także w polskiej literaturze dostrzeżono już potrzebę zmian paradygmatów zarządzania, w tym zarządzania ludźmi. B.R. Kuc pisze, że świat wszedł w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej, oznaczającej przejście do organizacji posttaylorowskiej⁷⁰. Zespół autorów: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz w najnowszej książce dotyczącej przedsiębiorstwa przyszłości oraz zmian paradygmatów i koncepcji zarządzania określają wiodące obszary praktyk menedżerskich, które obecnie i w przyszłości wykażą kluczową rolę w kształtowaniu trwałości przedsiębiorstwa⁷¹. Do obszarów nowego zarządzania wymienianych przez autorów, mających szczególne znaczenie z perspektywy efektywnego wykorzystania wiedzy i kompetencji pracowników, można zaliczyć: zarządzanie zaufaniem, przywództwo, przedsiębiorczość, zarządzania wiedzą, wirtualizację, kulturę organizacyjną.

Stare zasady oparte na paradygmatach ery industrialnej jak hierarchia czy kontrola nie są już pomocne w wykorzystaniu zasobów nowoczesnych organizacji. W tym kontekście warto

⁶⁵ Global HR, The Economist Unit report 2007, 11.

⁶⁶ Ibidem:12–13.

⁶⁷ P.F. Drucker: Zarządzanie XXI ... op.cit.: 2009, 30.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ G. Hamel: Moon Shots for Management, „Harvard Business Review”, February”: 2009, 91–98.

⁷⁰ B.R. Kuc: Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu, [w:] Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu, red. W Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, 88–105.

⁷¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: Sustainability w biznesie, czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania, Poltext, Warszawa 2010.

odczytywać opinię P. Sydanmaanlakka⁷², byłego dyrektora HR w znanej z wysokiego poziomu innowacyjności fińskiej firmie Nokia, według którego zarządzać ludźmi należy w taki sposób, aby firma z jednej strony mogła być wysokoefektywna i konkurencyjna, miała cechy organizacji uczącej się (miała zdolność do adaptowania się do zmieniającej się sytuacji na rynku), a z drugiej strony, by pracownicy czuli się na tyle dobrze, żeby mieli motywację i energię do pracy i w dłuższej perspektywie byli lojalni wobec firmy, która w nich inwestuje.

Zainteresowanie takim zarządzaniem ludźmi, które pozwoli na wzrost wydajności pracy oraz wyzwalenie potencjału posiadanego przez pracowników ma niewątpliwie duże znaczenie zarówno z punktu widzenia konkurencyjności, jak i innowacyjności.

Problemem jest jednak brak właściwego paradygmatu, w ramach którego można by analizować zarządzanie potencjałem ludzkim. Z jednej strony za wcześnie na odrzucenie wszystkich klasycznych praktyk ZZL, z drugiej niezbędne już jest uwzględnianie nowych obszarów zarządzania, które w coraz większym stopniu będą determinowały efektywność wykorzystania wiedzy i kompetencji pracowników.

Jedną z koncepcji, która próbuje spełniać i godzić te skomplikowane wymagania jest koncepcja HPWS (*High Performance Work Systems*), czyli **Wysoko Efektywnych Systemów Pracy**. Według badań Huselida i Beckera firmy, które stosują wysoko efektywne systemy pracy mają znacznie niższą fluktuację personelu i znacznie wyższą wartość sprzedaży w przeliczeniu na jednego pracownika⁷³. Badania realizowane przez MacDuffy wykazały, że wysokoefektywne systemy pracy mogą pomóc w podniesieniu wydajności pracy w firmach przemysłowych nawet o ponad 40% przy jednoczesnej poprawie jakości⁷⁴.

Biorąc pod uwagę podstawowe obszary wskazane w koncepcji HPWS oraz wcześniej przedstawione elementy nowego paradygmatu w zarządzaniu, można zidentyfikować kluczowe obszary adekwatnych do współczesnych warunków praktyk menedżerskich, od których zależy efektywne wykorzystanie potencjału wiedzy i kompetencji pracowników, a w konsekwencji mają one istotny pośredni wpływ na konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw: rozwinięty system szkoleń i rozwoju pracowników; selektywną rekrutację i politykę zatrudnienia; system motywacji, w tym szczególnie wynagrodzeń opartych na wynikach; empowerment; przywództwo.

3.5.

Programy interwencji publicznej na rzecz podniesienia kwalifikacji pracowników

Kwestia wpływu poziomu wykształcenia i kompetencji kadr na konkurencyjność i innowacyjność firm, zwłaszcza małych i średnich, jest od początku okresu transformacji przedmiotem zainteresowania instytucji odpowiedzialnych za politykę i instrumenty rozwoju tego sektora gospodarki. Znaczenie jakości kapitału ludzkiego znalazło odbicie w wielu progra-

⁷² P. Sydanmaanlakka: *An Intelligent Organization*, Wiley 2002.

⁷³ M. Huselid, S. Jackson, R. Schuler: *Technical and Strategic Human Resources Management...*, op.cit., 1997.

⁷⁴ B. Sajkiewicz, Ł. Sienkiewicz: *Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Borkowska: *Systemy Wysoce Efektywnej Pracy*. IPISS, Warszawa 2007, s. 164.

mach służących ułatwieniu przedsiębiorcom dostępu do szkoleń przeznaczonych dla kadry kierowniczej oraz pracowników przedsiębiorstw, które były realizowane na coraz szerszą skalę poczynawszy od lat dziewięćdziesiątych XX w. Były one finansowane przede wszystkim z pomocy zagranicznej dla Polski, w tym zwłaszcza z pomocy Unii Europejskiej w ramach programu Phare, a także z budżetu państwa.

Skala interwencji publicznej służącej podniesieniu poziomu kompetencji pracowników przedsiębiorstw gwałtownie wzrosła wraz z udostępnieniem Polsce środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich za jeden z priorytetów uznany został rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy (Priorytet 2), a wśród jego celów znalazł się następujący: „rozwój bazy umiejętności oraz potencjału adaptacyjnego zatrudnionej siły roboczej przedsiębiorstw, w szczególności MSP w Polsce, zwiększając tym samym konkurencyjność przedsiębiorstw”⁷⁵. Na Priorytet ten w Programie Operacyjnym przeznaczono 741 400 000 euro z Europejskiego Funduszu Społecznego, zaś wydatki ogółem zaplanowane zostały na kwotę 988 566 943 euro, co stanowiło 50,4% całości wydatków Programu⁷⁶.

Jednym z kluczowych obszarów wsparcia SPO RZL był obszar „Adaptacyjność i rozwój przedsiębiorczości”, w ramach którego realizowane było Działanie 2.3 „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”. Jego cel został określony jako przede wszystkim „podniesienie konkurencyjności i rozwój potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw poprzez inwestycje w kadry”⁷⁷. Środki działania służyły w szczególności finansowaniu szkoleń ogólnych i specjalistycznych dla kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw.

W ramach działania finansowane były następujące typy wsparcia odnoszące się do kształcenia kadr przedsiębiorstw:

- szkolenia ogólne i specjalistyczne,
- kursy zawodowe w zakresie języków obcych,
- studia podyplomowe,
- staże,
- usługi doradcze.

Było ono wdrażane poprzez dwa schematy:

Schemat a) Doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr (konkursowy). Umożliwiał on finansowanie następujących typów projektów:

- szkolenia i pomoc doradcza dla kadr zarządzających i pracowników przedsiębiorstw podwyższenie kwalifikacji, nabycie nowych kwalifikacji i umiejętności – ogólne, jak i związane ze zmianami technologicznymi, w tym w systemie edukacji na odległość, kursy zawodowe w zakresie języków obcych, zastosowanie technologii informacyjnych,

⁷⁵ Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich – dokument stanowiący załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. w sprawie przyjęcia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006 (Dz. U. Nr 166, poz. 1743), s. 182.

⁷⁶ Ibidem: 225.

⁷⁷ Uzupełnienie Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006 – Wersja scalona, uwzględniająca zmiany wprowadzone rozporządzeniem Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 marca 2007 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie przyjęcia Uzupełnienia Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006 (Dz. U. Nr 54, poz. 360), s. 90–95.

- studia podyplomowe dla pracowników przedsiębiorstw i kadry zarządzającej mające na celu podwyższenie lub zdobycie nowych kwalifikacji,
- praktyczne szkolenia i staże dla pracowników przedsiębiorstw odbywane w jednostkach naukowych,
- szkolenia i pomoc doradcza dla kadr zarządzających i pracowników przedsiębiorstw w zakresie usprawnienia zarządzania (zwłaszcza zasobami ludzkimi), identyfikacji potrzeb w zakresie kwalifikacji pracowników, poprawy organizacji pracy, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz uelastycznienia form świadczenia pracy,
- podwyższanie umiejętności i kwalifikacji pracowników o niskim poziomie przygotowania do pracy, np. o niskich kwalifikacjach.

Schemat b) Promocja rozwiązań systemowych w zakresie rozwoju potencjału adaptacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy (pozakonkursowy) umożliwił finansowanie następujących typów projektów służących podnoszeniu kompetencji i kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw:

- wdrażanie projektów skierowanych na rozwój kadr przedsiębiorstw o charakterze ponadlokalnym, regionalnym, krajowym oraz o znaczeniu sektorowym,
- projekty badawcze i promocyjne (popularyzatorskie) w zakresie powiązań między światem nauki i przedsiębiorstw oraz promujące ideę doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach,
- projekty podnoszące jakość szkolenia i usług doradczych dla przedsiębiorstw.

Funkcjonowanie wsparcia dostępnego dzięki temu Działaniu było przedmiotem badań ewaluacyjnych. „Analiza kierunków wspierania rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstw z wykorzystaniem środków EFS (doświadczenia z realizacji Działania 2.3. SPO RZL)⁷⁸ wskazała m.in., że:

- jedną z barier wdrażania Działania był brak szeroko zakrojonej i intensywnej promocji idei kształcenia przez całe życie wśród pracowników przedsiębiorstw i przedsiębiorców; stwierdzono przy tym, że zbyt duży nakład promocji skierowano do instytucji szkoleniowych, a zbyt mały do firm,
- zbyt małą uwagę przywiązywano do kryterium jakości projektu i kompleksowości oferowanego wsparcia na rzecz zwracania uwagi na liczbę planowanych do wsparcia osób;
- projekty zamknięte były precyzyjnie ukierunkowane, łatwiej się nimi zarządzało i w większości bez przeszkód osiągały zaplanowane wskaźniki, trafiały jednak do specyficznej grupy odbiorców (głównie średnich i dużych firm), nie zastępują więc one projektów otwartych; projekty otwarte sprawiały większe trudności, a ponadto ich zakres nie był zindywidualizowany, trafiały więc w potrzeby odbiorców jedynie na ogólnym poziomie; były jednak dostępne dla małych i mikroprzedsiębiorstw;
- w schemacie a) częściej niż by to wynikało z ich liczebności w strukturze przedsiębiorstw uczestniczyły firmy duże (12% wobec 88% małych i średnich), co wynikało m.in. z wymogów biurokratycznych trudnych do spełnienia przez mniejsze firmy oraz z tego, że małe firmy nie mogą sobie pozwolić na szkolenia specyficzne i sprofilowane szkolenia zamknięte. Odnotowano także podejrzenie, że oferta szkoleń

⁷⁸ Analiza kierunków wspierania rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstw, z wykorzystaniem środków EFS – Dotychczasowe doświadczenia z realizacji Działania 2.3 SPO-RZL 2004–2006. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.

otwartych niejednokrotnie tworzona była z myślą o potrzebach konkretnych, dużych firm, co oznacza łatwiejszą rekrutację i mniejsze koszty promocji,

- tematyka szkoleń projektów otwartych niejednokrotnie okazywała się mało zgodna z potrzebami beneficjentów ostatecznych, bowiem zbyt często oparta była nie o badania potrzeb, a o analizę popytu na dotychczasową ofertę szkoleniową firmy.

Ogólnie stwierdzono, że szkolenia w schemacie a) zbyt często miały charakter ogólny, brakowało dostosowania do specyfiki różnych branż gospodarki oraz bezpośredniego odniesienia do praktyki funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw; szkolenia specjalistyczne natomiast koncentrowały się na kształtowaniu wąsko zakrojonych umiejętności (spawacz, księgowy, sprzedawca), przez co nie wnoszą istotnego wkładu w budowę gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto stwierdzono, że rozwój kadr gospodarki następuje w sposób nieskoordynowany i niezrównoważony terytorialnie, a efekty działania przesuwają się do tych obszarów, gdzie jest rozwinięty rynek usług szkoleniowych i istnieje duża populacja aktywnych przedsiębiorstw.

Kolejne badanie – ewaluacja tematyczna „Bariery realizacji celów w projektach Schematu b. Działania 2.3 SPO RZL” (2006)⁷⁹ wskazało, że popyt na szkolenia organizowane w ramach schematu b) nie był duży i tematy tych szkoleń nie były również wymieniane jako pożądane w przyszłości – co wskazywało na nietrafność tych propozycji lub małe uświadomienie przedsiębiorcom potencjalnych korzyści z nich wynikających. Oferta realizowanych w tym schemacie projektów była adresowana do bardzo szerokiego spectrum potencjalnych beneficjentów i z tego powodu nie mogła odpowiedzieć na problemy poszczególnych przedsiębiorców. Ponadto oferowano szkolenia zbyt krótkie, co na ogół nie budzi zaufania, a ponadto nie wystarczało do zaspokojenia oczekiwań uczestników. Dodatkowym problemem okazywało się to, że wykonawcy projektów nie przygotowywali analizy potrzeb w momencie rozpoczęcia projektów, przyjmując za wyjściową analizę sporządzoną przy przygotowywaniu projektu (na ogół ponad rok – dwa lata wcześniej).

Badacze rekomendowali, aby:

- osobno tworzyć i realizować projekty dotyczące budowania wśród przedsiębiorców nowych potrzeb, a osobno – dotyczące realizacji nowych tematycznie szkoleń,
- projekty realizować dla mniejszych grup, tak by łatwiej było dotrzeć do przedsiębiorców rzeczywiście zainteresowanych przedsięwzięciami innowacyjnymi, przy czym projekty powinny oferować silnie zindywidualizowaną ofertę wsparcia (dającą możliwość dopasowania do beneficjenta),
- oferować dłuższe szkolenia specjalistyczne,
- zlecając projekt, skoncentrować się na określaniu celów, pozostawiając metody wykonawcy.

Wyniki kolejnej ewaluacji: „Badanie projektów szkoleniowych w ramach Działania 2.3 schemat a) SPO RZL”⁸⁰ wskazały, że dofinansowanie szkoleń z EFS stanowiło bardzo istotną wartość dodaną dla większości firm i w znacznej mierze przesądziło o skorzystaniu przez nich z tych szkoleń. Szczególnie dużą wartością dodaną jest dofinansowanie z EFS dla firm mikro

⁷⁹ Ewaluacja tematyczna „Bariery realizacji celów w projektach Schematu b. Działania 2.3 SPO RZL”. 2006. MillwardBrown SMG/KRC, Doradca Consultants Ltd. na zlecenie PARP, Warszawa.

⁸⁰ Badanie projektów szkoleniowych w ramach Działania 2.3 schemat a) SPO RZL 2004–2006 – raport końcowy przygotowany na zlecenie MRR przez Policy & Action Group Uniconsult, Pentor Research International, Warszawa 2007.

i małych, bowiem aż 59% firm mikro nie skorzystałoby ze szkolenia pełnopłatnego, zaś spośród firm małych – 57%. Autorzy badania stwierdzili, że Działanie doprowadziło do wzrostu zainteresowania firm szkoleniem swoich pracowników – zdaniem 82% projektodawców w wyniku realizacji Działania 2.3 popyt na szkolenia ze strony przedsiębiorstw zwiększył się.

Przedsięwzięcia służące podnoszeniu kompetencji pracowników przedsiębiorstw są realizowane w zdecydowanie większym wymiarze finansowym w ramach obecnie wdrożonego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Tym razem mieszczą się one w dwóch priorytetach: Priorytet II dotyczy rozwoju zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw (oraz poprawy stanu zdrowia osób pracujących), zaś Priorytet VIII regionalnych kadr gospodarki.

Na Priorytet II przeznaczono ponad 661 mln euro z Europejskiego Funduszu Społecznego, zaś całkowite wydatki zostały zaplanowane na kwotę 778 mln euro; Priorytet VIII ma budżet około 1 350 mln euro wkładu wspólnotowego, zaś jego wydatki ogółem mają osiągnąć około 1 588 mln euro⁸¹. Oba priorytety łącznie stanowią 20,7% planowanych wydatków Programu.

Zapisy PO KL dotyczące Priorytetu II wskazują na konieczność inwestowania w wiedzę i umiejętności kadr polskich przedsiębiorstw w celu przejścia od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z celów szczegółowych Priorytetu jest rozwój wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej⁸². Z kolei Priorytet VIII ukierunkowany jest na rolę zwiększenia kompetencji kadr w zapewnieniu trwałego i stabilnego rozwoju gospodarczego regionów, przy identycznym jak w Priorytecie II określeniu jednego z celów szczegółowych⁸³.

W ramach Priorytetu II kluczowe dla naszych rozważań jest Działanie 2.1, które służy podnoszeniu i dostosowaniu do wymogów gospodarki opartej na wiedzy kwalifikacji pracowników i przedsiębiorców, z którego finansowane są zwłaszcza szkolenia dla pracowników i przedsiębiorców. W Priorytecie VIII analogiczny cel i zakres ma Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie⁸⁴. Działanie 2.1 zostało już poddane pierwszej ewaluacji – „Badanie ewaluacyjne beneficjentów indywidualnych Działań 2.1, 2.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”. Przedmiotem badania ewaluacyjnego były szkolenia i studia podyplomowe realizowane w ramach Poddziałania 2.1.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach – projekty konkursowe” oraz szkolenia oferowane w formie e-learningu w ramach projektu systemowego „Akademia PARP” realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Regionalnego w ramach Poddziałania 2.1.3 „Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw – projekty systemowe”. Badanie wykazało dostrzeganie wartości szkoleń zarówno przez pracodawców, jak i pracowników. Uczestnicy wysoko oceniali jakość szkoleń oraz ich oddziaływanie na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Szczególnie doceniana przez uczestników była możliwość uzyskania certyfikatu potwierdzającego posiadanie lub zdobycie określonych kwalifikacji i umiejętności. Jednocześnie zaobserwowano stosunkowo niski odsetek osób do 30 roku życia wśród badanych uczestników szkoleń oraz sygnalizo-

⁸¹ Program Operacyjny Kapitał Ludzki. 2007. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Warszawa, s. 231.

⁸² Ibidem: 156–159.

⁸³ Ibidem: 189–190.

⁸⁴ Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Kapitał Ludzki, Warszawa, 1 czerwca 2010 – wersja obowiązująca od 1 czerwca 2010 r.

wany przez część respondentów zbyt krótki czas trwania szkoleń. Istotne zagrożenie w sferze podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników firm dostrzeżono w trudnościach w zakresie implementowania zdobytej wiedzy i umiejętności spowodowanej konserwatywnym podejściem do zmian w firmach⁸⁵.

Stale zwiększanie skali i zakresu interwencji ukierunkowanych na podnoszenie poziomu kwalifikacji i kompetencji pracowników przedsiębiorstw, jako mechanizmu służącego poprawie konkurencyjności i innowacyjności firm, należy oczywiście ocenić zdecydowanie pozytywnie. Przeznaczanie poważnych środków publicznych na te cele jest zgodne z podejściem stosowanym od wielu lat w wysoko rozwiniętych państwach europejskich, gdzie tego rodzaju programy należą do standardowego instrumentarium wsparcia przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich. Jednakże na przestrzeni ostatniego dwudziestolecia nie udało się – na ile można sądzić na podstawie wyników dostępnych badań i opracowań – osiągnąć wystarczającej zmiany w odniesieniu do traktowania jakości zasobów ludzkich (a więc właśnie wykształcenia i kompetencji pracowników) jako jednego z kluczowych czynników konkurencyjności firm, w każdym razie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

⁸⁵ Prezentacja „Badanie Ewaluacyjne Beneficjentów Indywidualnych Działań 2.1, 2.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Pierwsza edycja badania”, www.parp.gov.pl/index/more/14695.

Wyniki badania ilościowego

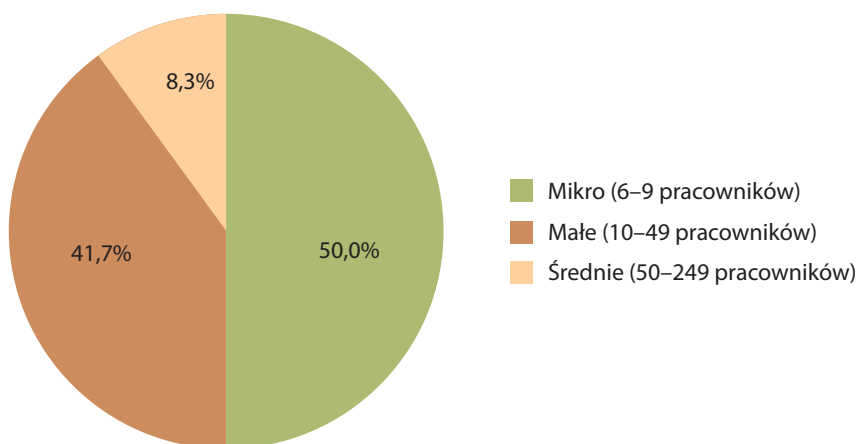
4.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

4.1.

Wśród przedsiębiorstw sektora MSP uczestniczących w badaniu najliczniejszą grupę stanowiły firmy mikro zatrudniające od 6 do 9 pracowników⁸⁶ (300 podmiotów, 50% liczebności próby). Znaczną reprezentację miały ponadto firmy małe zatrudniające od 10 do 49 pracowników (250 podmiotów, 41,7% liczebności próby). Próbę badawczą uzupełniły firmy średnie zatrudniające od 50 do 249 pracowników (50 podmiotów, 8,3% liczebności próby).

Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg wielkości



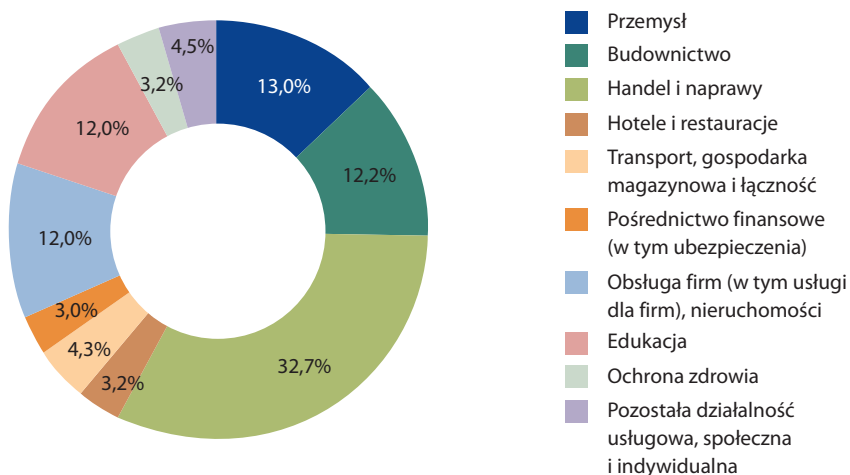
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W grupie badanych przedsiębiorstw najliczniej reprezentowane były firmy z sekcji *handel i naprawy* (196 podmiotów, co stanowiło 32,7% liczebności próby), *przemysł* (78 podmiotów, 13%), *budownictwo* (73 podmioty, 12,2%), *obsługa firm (w tym usługi dla firm)*, *nieruchomości* (72 podmioty, 12%) oraz *edukacja* (72 podmioty, 12%). Natomiast udział pozostałych sekcji w próbie badawczej nie przekroczył jednorazowo 4,5%. Udział poszczególnych sekcji PKD w próbie badawczej był zrównoważony w przekroju wielkościowym badanych przedsiębiorstw.

Blisko 30% firm włączonych do badania rozpoczęło prowadzenie działalności gospodarczej w latach 1990–2000. Zbliżoną reprezentację miały też firmy założone w latach 2001–2006 (26,5%). Ponadto, dość licznie były reprezentowane firmy powstałe w 2007 roku (18,7%) i 2008 roku (10,5%). Firmy założone w okresie ostatnich czterech lat (w roku 2007 i później) stanowiły ok. 1/3 próby badawczej. W tej grupie relatywnie częściej znajdowały się firmy mikro (37,7%), a relatywnie rzadziej firmy średnie (22%).

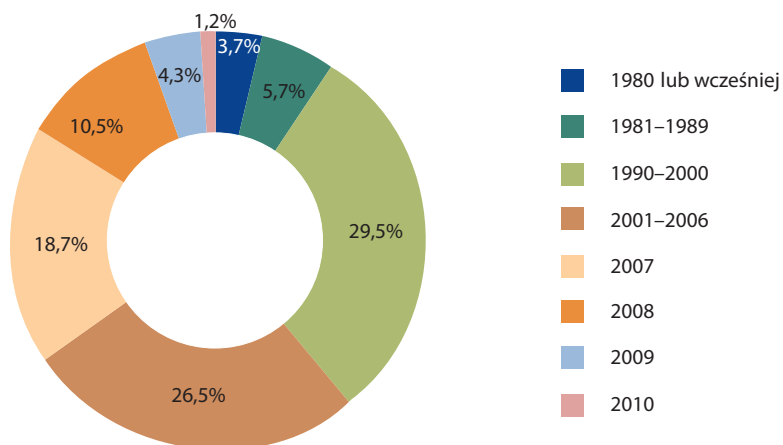
⁸⁶ W przeliczeniu na pełne etaty.

Wykres 2. Struktura badanych przedsiębiorstw wg głównej branży prowadzonej działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 3. Struktura badanych przedsiębiorstw wg roku rozpoczęcia działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Badanie ilościowe na szeregowych pracownikach firm zostało przeprowadzone wśród 600 pracowników zatrudnionych w firmach mikro (zatrudniających 6–9 pracowników), 500 pracowników zatrudnionych w firmach małych (10–49 pracowników) i 100 pracowników firm średnich (50–249 pracowników). W próbie badawczej nieznacznie przeważali mężczyźni (643 wobec 557 kobiet). Struktura respondentów wywodzących się spośród pracowników szeregowych była bardzo zbliżona do struktury respondentów pełniących funkcje kierownicze w swoich przedsiębiorstwach. I tak, w strukturze branżowej dominowała branża *Handel i naprawy* (32,9%). Według struktury wiekowej liczba respondentów, którzy rozpoczęli pracę zawodową w 2006 roku i wcześniej (51,7%) nieznacznie przewyższyła liczbę respondentów, którzy podjęli pracę zawodową w 2007 roku i później (48,3%).

Wykształcenie i kompetencje pracowników a konkurencyjność przedsiębiorstw

4.2.

Potencjał konkurencyjny

4.2.1.

Przedmiotem pierwszej części badań ilościowych było uchwycenie poziomu wyposażenia badanych MSP w poszczególne czynniki potencjału konkurencyjnego oraz ocena, które z nich obecnie, a które w przyszłości będą odgrywały rolę kluczową. Przy czym szczególną uwagę zwrócono na czynniki związane z kwalifikacjami i kompetencjami.

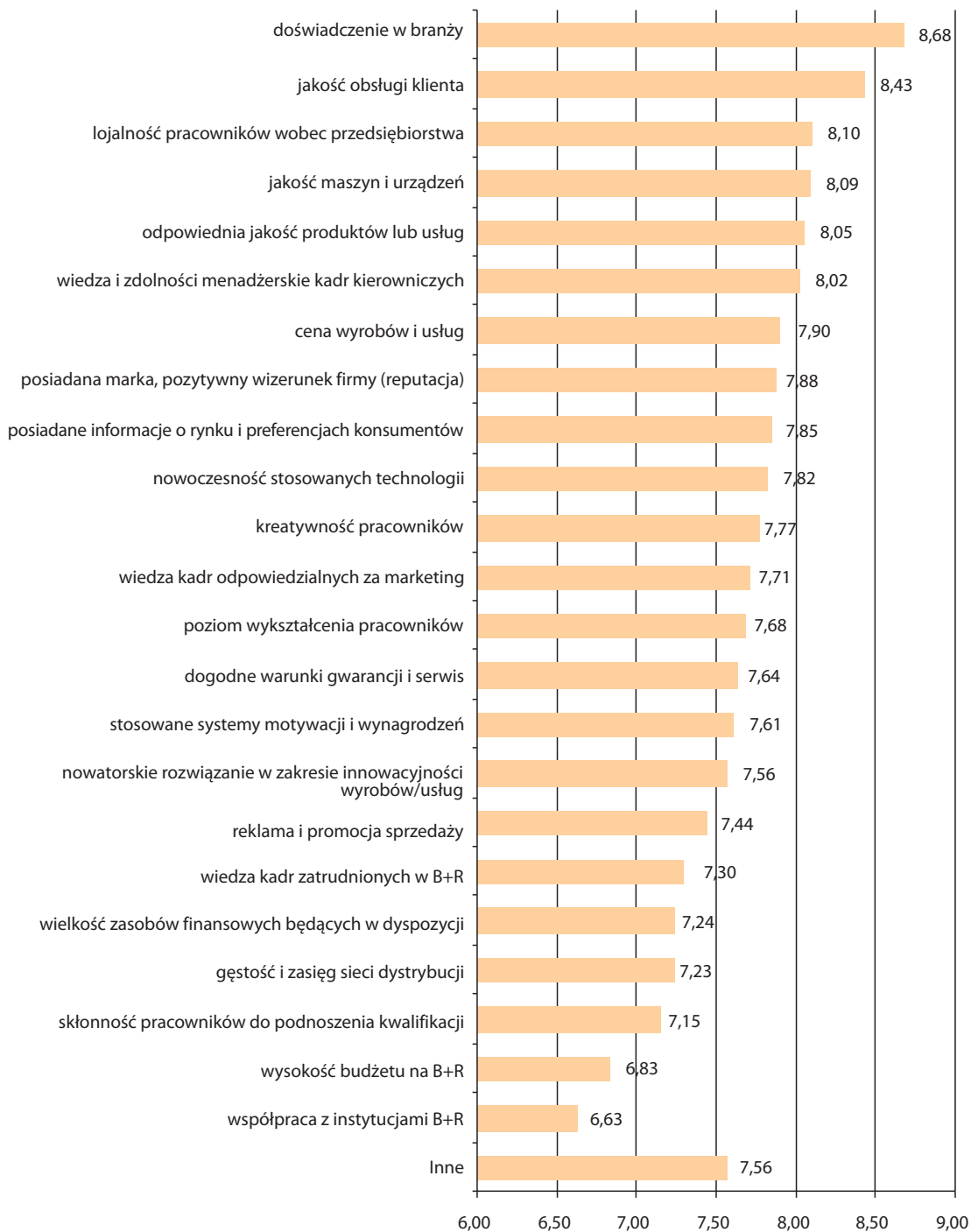
Poziom całokształtu zasobów, tak materialnych, jak i niematerialnych, tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa trudno jest obiektywnie zmierzyć. Tym bardziej, że poszczególne elementy tego potencjału powinny być rozpatrywane względnie w stosunku do innych przedsiębiorstw, szczególnie konkurentów. W praktyce największą wiedzą o stanie tego skomplikowanego układu zasobów dysponuje kadra zarządzająca. W ramach badania miała ona za zadanie ocenić poszczególne elementy tworzące potencjał konkurencyjny swojego przedsiębiorstwa w skali od 1 – najniższy możliwy poziom danego zasobu do 10 – maksymalny poziom danego zasobu. Średnie z uzyskanych odpowiedzi dla całej badanej próby (n = 600) przedstawiono na wykresie 4.

Biorąc pod uwagę wszystkie analizowane elementy potencjału konkurencyjnego, badane MSP generalnie pozytywnie oceniają swoją konkurencyjność. Przy czym okazało się, że najwyższy stan – zdaniem respondentów – firmy osiągnęły w zakresie takich elementów potencjału konkurencyjnego, jak: doświadczenie w branży (średnia 8,86), jakości obsługi klienta (8,43), lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa (8,10). Dopiero na czwartej pozycji uplasowała się jakość maszyn i urządzeń (8,09). Świadczy to o tym, iż zdaniem menedżerów do ich najsilniejszych stron należą zasoby niematerialne, silnie związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. Przedsiębiorcy wysoko oceniają więc jakość zasobów ludzkich w swoich firmach jako czynnik konkurencyjności. Najbardziej wypadają niestety te elementy potencjału konkurencyjności, które bezpośrednio związane są z procesami innowacyjnymi, jak: współpraca z instytucjami B+R (6,63) czy wysokość budżetu na B+R (6,83). Ale nawet w tej raczej zaniedbanej sferze respondenci najwyższej ocenili zasoby ludzkie, a ściślej wiedzę kadr zatrudnionych w działalności B+R. W szeroko rozumianej sferze zasobów ludzkich przedsiębiorcy najbardziej krytycznie ocenili element potencjału konkurencyjności, jakim jest skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji.

Poziom poszczególnych zasobów tak materialnych, jak i niematerialnych może wydawać się ściśle powiązany z wielkością firmy. Interesujące, że opinie przedsiębiorstw o stanie zasobów wykazały się mniejszym, niż można by oczekiwać, zróżnicowaniem na korzyść firm średnich w stosunku do firm małych i mikro oraz małych w stosunku do mikro (wykres 5).

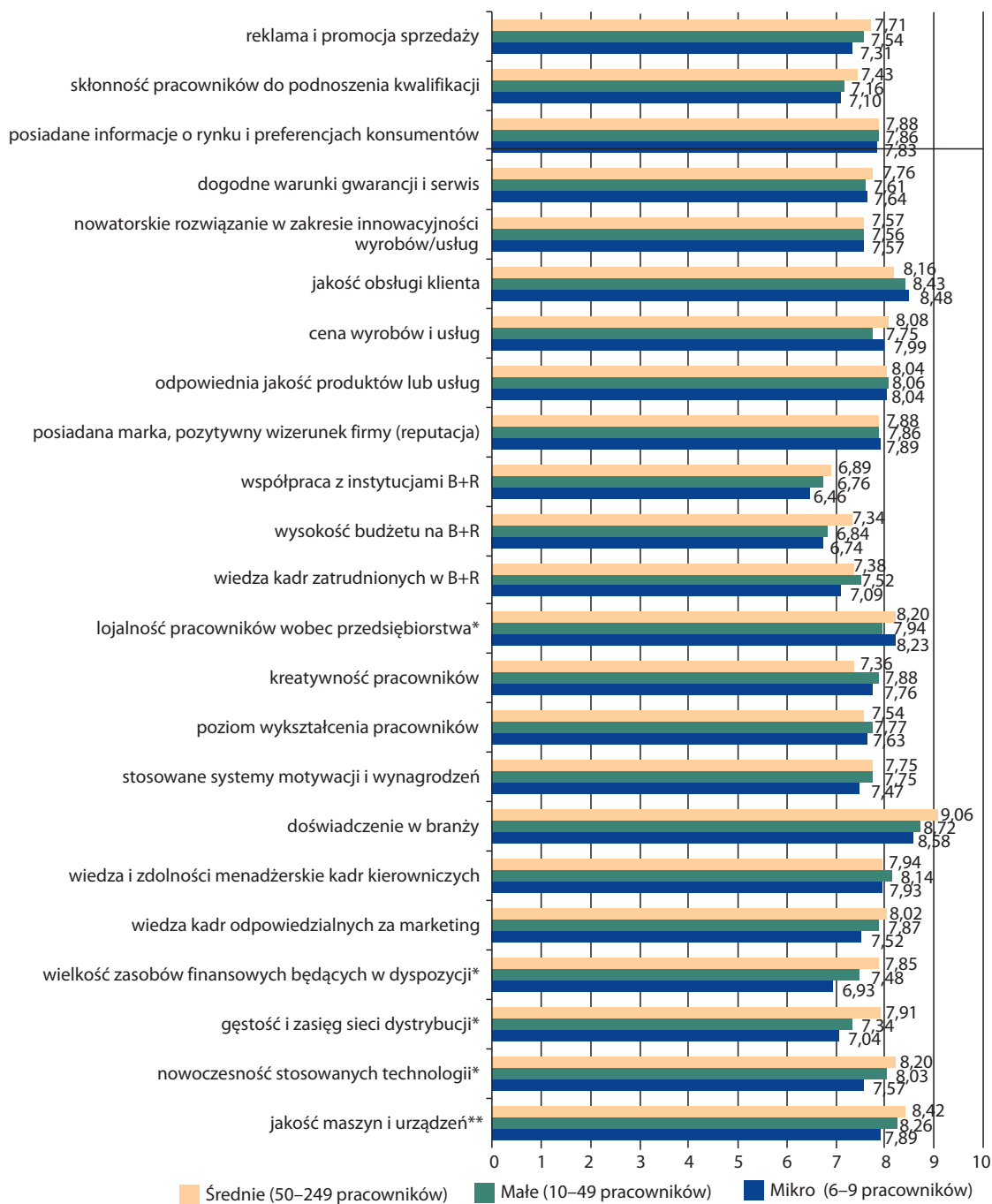
Wyraźniejsze różnice w ocenie stanu zasobów na korzyść firm większych dotyczyły przy tym głównie czynników materialnych, w szczególności: nowoczesności stosowanych

Wykres 4. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 5. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg wielkości przedsiębiorstw



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

technologii i sieci dystrybucji⁸⁷. Warto również podkreślić istotne różnice w ocenie wielkości dostępnych zasobów finansowych, które wyraźnie maleją z wielkością firmy. Istotne różnice odnotowano także w odniesieniu do oceny lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa, którą najslabiej oceniają małe firmy. Poza tym w ocenie poziomu posiadanych zasobów związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników wystąpiły daleko idące zbieżności. Wszystkie firmy, niezależnie od rozmiarów, podobnie oceniły skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, kreatywność pracowników, poziom wykształcenia, stosowany system motywacji i wynagrodzeń, wiedzę i zdolności kadr kierowniczych. Tego typu wyniki świadczą, iż możliwości wykorzystania w ramach potencjału konkurencyjnego elementów związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników nie zależą od wielkości przedsiębiorstwa. Oznacza to, że właśnie mniejsze firmy, którym trudno nadążyć z utrzymaniem tak wysokiego poziomu zasobów materialnych, jak u ich większych konkurentów, powinny utrzymywać strategię opierania swojej konkurencyjności przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników.

Wysoko oceniono jakość maszyn i urządzeń, jakimi dysponują przedsiębiorstwa, przy czym występuje w tym przypadku jedynie tendencja statystyczna do zależności tego rodzaju zasobów od wielkości przedsiębiorstw. Poza tym warto zwrócić uwagę, że czynnikiem niematerialnym, ale w sposób naturalny związanym z wiekiem, a przez to i z wielkością firmy, okazało się doświadczenie w branży, choć w tym przypadku zależność nie jest statystycznie istotna.

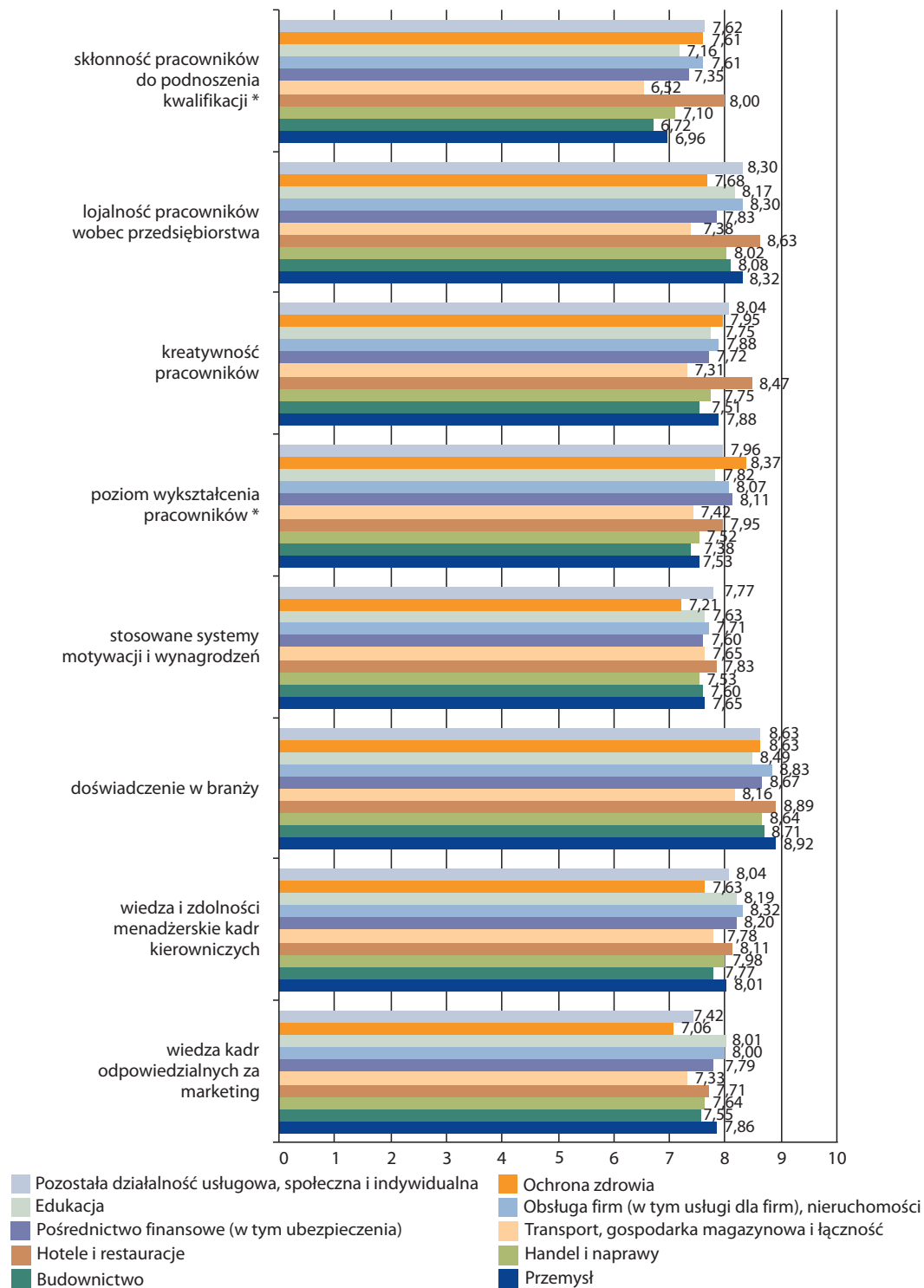
Pojawia się kwestia, czy stan zasobów wewnętrznych związanych bezpośrednio z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników jest zróżnicowany w przedsiębiorstwach ze względu na poszczególne branże (wykres 6).

W układzie branżowym można dostrzec pewne zróżnicowanie. Na przykład czynnik, który generalnie wypadł stosunkowo słabo w całej badanej populacji, a mianowicie skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, wyraźnie lepiej został oceniony w branżach: *hotele i restauracje, obsługa firm, pośrednictwo finansowe czy inna działalność*. Szczególnie niekorzystnie oceniono skłonność do podnoszenia kwalifikacji przedsiębiorstw prowadzących działalność w sekcjach: *przemysł, budownictwo, transport*. Z jednej strony wynik taki może być zrozumiały ze względu na strukturę wykształcenia i wieku kadry w poszczególnych działach, z pewną przewagą w tym zakresie branż nowoczesnych. Z drugiej jednak nie może budzić wątpliwości potrzeba podnoszenia kompetencji pracowników branż tradycyjnych, które także podlegają transformacji. Warto zwrócić uwagę na dość wyraźne różnice w ocenie poziomu wykształcenia pracowników różnych branż⁸⁸. Najniżej na tle innych branż oceniają poziom wykształcenia swoich pracowników przedstawiciele kadry zarządzającej firm z sekcji *budownictwo i transport*, najwyżej – *ochrona zdrowia, pośrednictwo finansowe oraz obsługa firm*. Biorąc pod uwagę omówione tendencje, należy sformułować wniosek o potrzebie szczególnego zachęcania do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników branż tradycyjnych.

⁸⁷ Testowanie istotności różnic między oceną firm różnej wielkości (dokonane na wartościach oryginalnych, przed uśrednieniem) przeprowadzono testem Kruskala-Wallisa. Prawdopodobieństwo testowe sięgało odpowiednio 0,018 oraz 0,038, a więc było niższe niż przyjęty poziom istotności 0,05, co pozwala wnioskować o statystycznej istotności różnic.

⁸⁸ Zastosowano test Kruskala-Wallisa.

Wykres 6. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg branż



* tendencja statystyczna 0,05<p<0,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Z kolei w obszarze lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa najgorzej wypadły branże: *transport* oraz *ochrona zdrowia*, w pozostałych natomiast odnotowano wysoki poziom zaufania. Kreatywność swoich pracowników najwyżej ocenili przedsiębiorcy z branży hotelarskiej, najniżej zaś – transportowej. Generalnie jednak różnice pomiędzy ocenami poziomu zasobów potencjału konkurencyjności związanymi z kwalifikacjami i kompetencjami według poszczególnych branż okazały się niewielkie i nieistotne statystycznie. Można powiedzieć na tej podstawie, że nie odnotowano znaczących różnic w wyposażeniu w zasoby ludzkie polskich MSP działających w różnych branżach. Minimalnie lepsze wyniki branży *hotele i restauracje*, w niektórych aspektach postaw, jak na przykład: skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, lojalność pracowników, kreatywność pracowników można przypisać specyficznej kulturze organizacyjnej charakterystycznej dla danej branży.

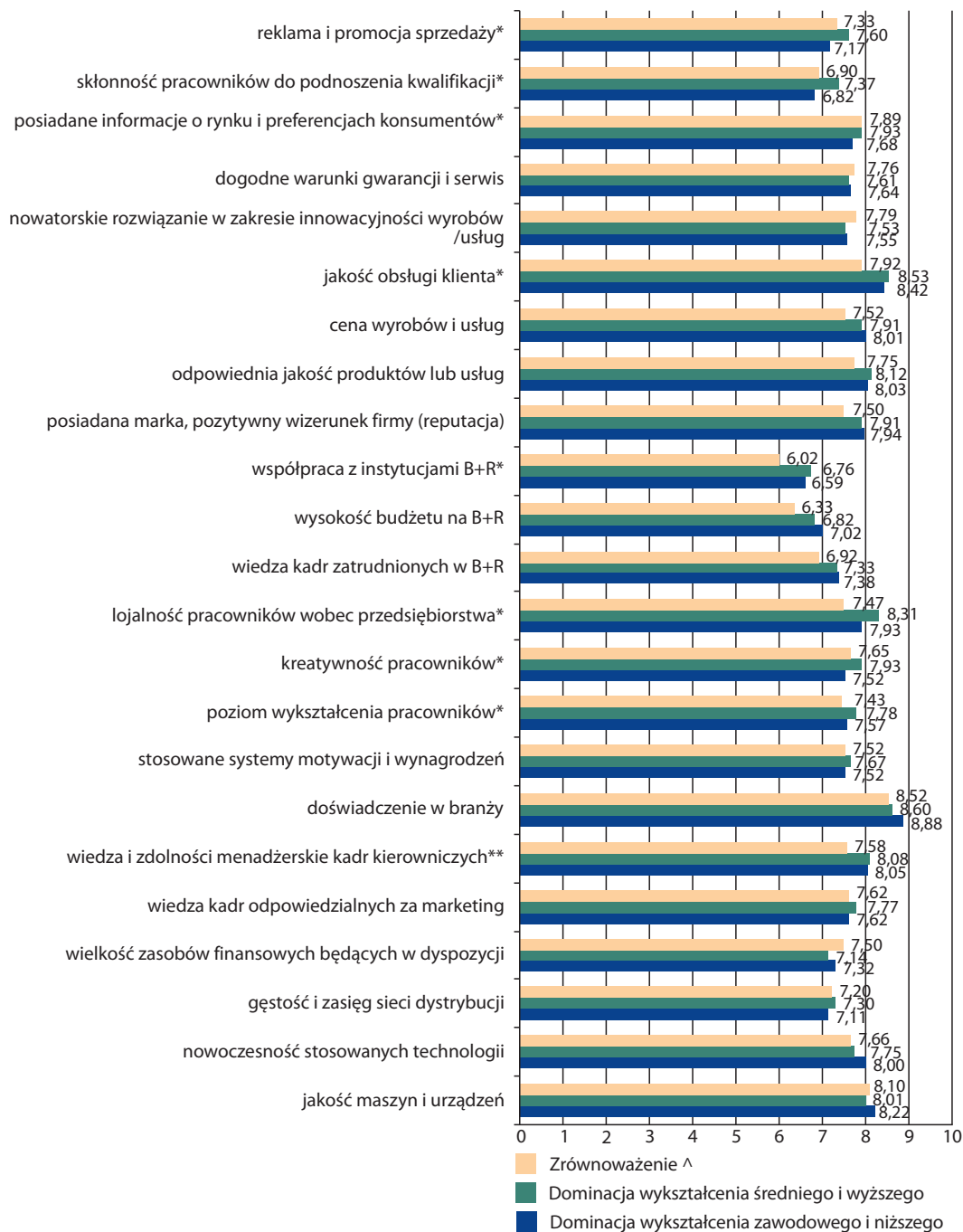
W związku z przedmiotem badania zasadnym jest bezpośrednio rozważenie powiązań pomiędzy kwalifikacjami i kompetencjami a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Prowadzona powyżej ocena oddziaływania kwalifikacji i kompetencji pracowników, w oparciu o kategorię potencjału konkurencyjności, opierała się na zestawieniu poziomu zasobów związanych z kompetencjami w stosunku do pozostałych zasobów. Wykazała ona wysoką wagę kwalifikacji i kompetencji pracowniczych w strukturze potencjału konkurencyjnego polskich MSP. W istocie pojęcie potencjału konkurencyjnego obejmuje wprost same kwalifikacje i kompetencje, co czyni generalnie niezasadnym zestawianie i szukanie korelacji pomiędzy elementami potencjału konkurencyjnego a poziomem wykształcenia czy kompetencji pracowniczych, gdyż może prowadzić do formułowania twierdzeń tautologicznych.

Zdając sobie sprawę z powyższego zagrożenia, warto jednak przytoczyć pewne zależności. Można pokusić się o skorelowanie poziomu poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw z poziomem wykształcenia pracowników szeregowych.

Podziału przedsiębiorstw wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych dokonano, klasyfikując wszystkie podmioty do trzech kategorii: pierwsza, w której występuje dominacja pracowników z wykształceniem zawodowym i niższym – do tej grupy zaliczono 181 podmiotów, co stanowi ok. 30% próby badawczej; druga, w której występuje dominacja pracowników z wykształceniem średnim i wyższym – zaliczono do niej 352 podmioty, co stanowi ok. 58 % próby; trzecia zrównoważona, w której liczba pracowników zaliczanych do dwóch wyżej wymienionych kategorii okazała się równa – do tej grupy zaliczono 67 podmiotów, tj. ok. 11% badanej próby. W ten sposób wszystkie badane przedsiębiorstwa w uproszczony sposób zostały zakwalifikowane do jednego z trzech wzorcowych poziomów wykształcenia kadr pracowników szeregowych. Przy zastosowaniu takiej klasyfikacji okazało się możliwe skorelowanie modelowych poziomów wykształcenia badanych przedsiębiorstw z innymi zmiennymi, w tym z poziomem potencjału konkurencyjnego (wykres 7). Przy ocenie korelacji koncentrowano się na dwóch liczniejszych grupach podmiotów o dominacji pracowników z określonym poziomem wykształcenia.

Elementy potencjału wykazały zróżnicowanie⁸⁹ w firmach o różnym poziomie wykształcenia pracowników szeregowych (przyjętym zgodnie z omówioną klasyfikacją). W takich obszarach, jak: lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, skłonność pracowników

Wykres 7. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

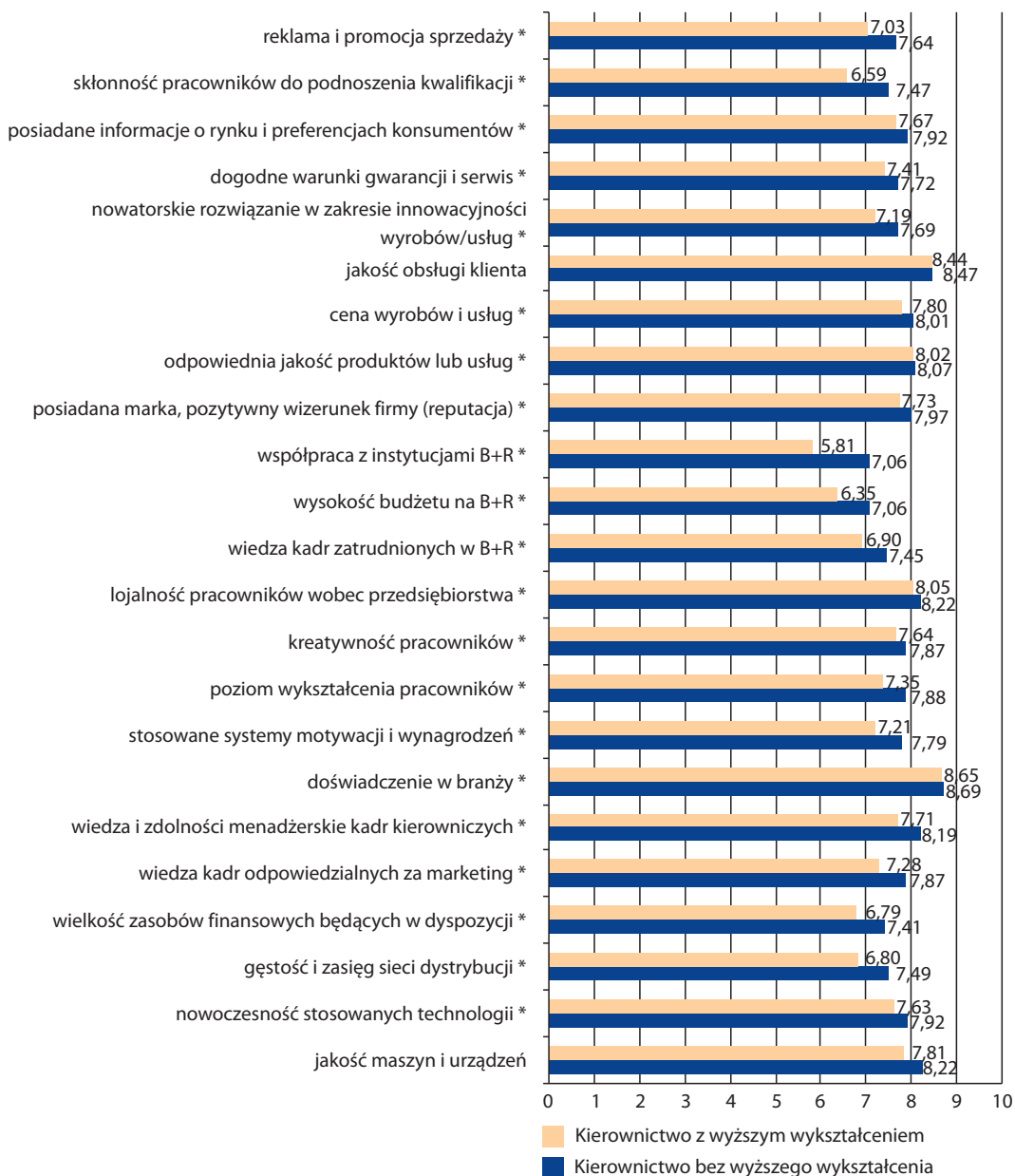
do podwyższania kwalifikacji, jakość obsługi klienta, kreatywność pracowników, reklama i promocja sprzedaży zanotowano wyższy poziom zasobów w firmach z dominacją pracowników szeregowych z wykształceniem średnim i wyższym. Tendencja ta, choć nieco słabiej zarysowana, wystąpiła także w sferze wiedzy i zdolności menedżerskich kierownictwa. Nieistotnie statystycznie okazały się przewagi firm o wyższych kwalifikacjach pracowników w takich sferach, jak posiadane informacje o rynku i preferencjach klientów, współpraca z instytucjami B+R czy poziom wykształcenia. Przy czym ten ostatni związek niewątpliwie należy traktować jako tautologię. Ciekawe, że minimalna przewaga firm ze słabiej wykształconymi pracownikami ujawniła się jedynie w trzech, ale charakterystycznych obszarach potencjału konkurencyjności, a mianowicie: jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii oraz doświadczenie w branży. Może to sugerować, iż niektórzy przedsiębiorcy, stosując strategie inwestowania w nowoczesne maszyny w jakimś stopniu zaniedbują troskę o wysokie kwalifikacje kadry. Istotnie, można przyznać, że obsługa niektórych zaawansowanych technologii nie wymaga wysokich kwalifikacji od pracowników szeregowych. Jednakże rozwijanie tych technologii, pełne wykorzystanie ich wszystkich możliwości, nieustanny proces innowacji co najmniej w długim okresie jest jednak zależny od kwalifikacji pracowników. Należy wnioskować, aby uświadamiać przedsiębiorcom, iż w istocie nie istnieje strategiczna alternatywa: inwestować w maszyny czy w kadry. W dłuższej perspektywie stosowanie nowoczesnych technologii będzie efektywne jeśli będzie szło w parze z wysokimi i rosnącymi kwalifikacjami pracowników. Warto zauważyć, że spośród omawianych trzech zasobów jedynie doświadczenie w branży statystycznie istotnie wiąże się z poziomem wykształcenia szeregowych pracowników.

Szczególnie ciekawym wnioskiem, który może zachęcać pracodawców do większej troski o kwalifikacje pracowników szeregowych jest stwierdzona istotna statystycznie zależność, iż w firmach, w których pracownicy mają wyższe kwalifikacje jednocześnie istnieje znacząco wyższy poziom lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa. Poza tym należy zwrócić uwagę na relację poziomu wykształcenia pracowników szeregowych a wiedzy i zdolności menedżerskich kierownictwa. Zależność ta co prawda nie jest statystycznie istotna, jednak cechuje ją tendencja statystyczna.

Oczywiście nie tylko kwalifikacje pracowników szeregowych, ale prawdopodobnie w jeszcze większym stopniu kwalifikacje kadry zarządzającej mogą mieć wpływ na elementy potencjału konkurencyjności. W tym przypadku także należy zaznaczyć, iż kwalifikacje kadry zarządzającej są jednocześnie elementem potencjału konkurencyjności. Stąd też, w ich korelowaniu z poszczególnymi elementami potencjału konkurencyjności i wyciąganiu wniosków należy zachować ostrożność. Tym niemniej dokonano próby zbadania korelacji poziomu elementów potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw z poziomem wykształcenia menedżerów. Uprzednio jednak zaistniała konieczność dokonania specjalnej klasyfikacji przedsiębiorstw ze względu na poziom wykształcenia kadry menedżerskiej. Wyodrębniono dwie grupy przedsiębiorstw – pierwszą, której skład kierownictwa obejmuje osoby z wykształceniem wyższym – 379 podmiotów, tj. ok. 63% próby; druga – w której składzie kierownictwa nie było ani jednej osoby z wykształceniem wyższym – 189 podmiotów, tj. ok. 32% (w ok. 5% podmiotów nie uzyskano danych o wykształceniu kadry – ta część w analizach wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej zostanie pominięta). Po dokonaniu takiej uproszczonej – modelowej klasyfikacji możliwe stało się badanie zależności pomiędzy poziomem potencjału konkurencyjnego a poziomem wykształcenia kadry

zarządzającej (wykres 8). Przyjęto bowiem założenie, iż jeśli choć jedna osoba w składzie kierownictwa posiada wyższe wykształcenie, może dzięki swoim kwalifikacjom wpływać na ewentualnych pozostałych członków kierownictwa, podejmowane decyzje i w konsekwencji na wyniki przedsiębiorstwa.

Wykres 8. Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

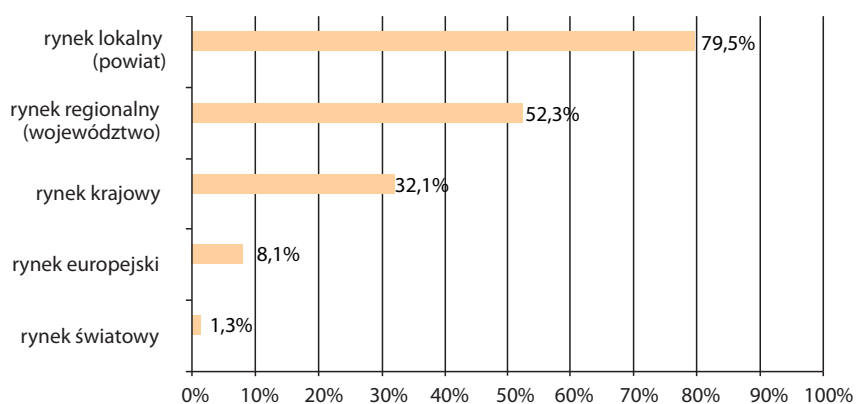
Praktycznie we wszystkich obszarach potencjału konkurencyjnego odnotowano istotną⁹⁰ przewagę firm, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem. Największą przewagę wykazały one w takich obszarach, jak: współpraca z instytucjami B+R, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, reklama i promocja sprzedaży, wysokość budżetu na B+R, wiedza i zdolności menedżerskie kadry kierowniczej, poziom wykształcenia pracowników, wiedza kadry odpowiedzialnej za marketing, wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji. Występowanie tych przewag jest w pewnym stopniu oczywiste z samej natury wyodrębnienia firm o wysokich i niskich kwalifikacjach menedżerów. Jednakże mimo wszystko warto zauważyć, że przewagi firm z bardziej wykształconymi menedżerami nie ograniczają się jedynie do tych składników potencjału konkurencyjnego, które można określić jako elementy wiedzy i kompetencji. Przewaga wystąpiła także w zakresie jakości maszyn i urządzeń, nowoczesności stosowanych technologii, wspomnianej już sieci dystrybucji, poziomu zasobów finansowych, a także reputacji firmy, jej marki. W istocie brak przewagi, a raczej zrównoważone wyniki odnotowano jedynie w przypadku doświadczenia w branży, jakości obsługi klienta oraz produktów i usług. Przedstawione wyniki świadczą o powiązaniu poziomu wykształcenia menedżerów i poziomu praktycznie wszystkich elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

4.2.2.

Pozycja konkurencyjna

Zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjności elementy potencjału konkurencyjności analizowane powyżej wpływają na konkurencyjność wynikową, określaną jako pozycja konkurencyjna. Jej ocena powinna obejmować rynki, na których działa firma i jej pozycję względem konkurentów na danym rynku. Ocenie tak rozumianej pozycji konkurencyjnej służyły kolejne pytania badawcze. Poproszono respondentów, aby określili, jakie rynki są głównymi rynkami z perspektywy przedsiębiorstwa, według kryterium wielkości kierowanej na nie sprzedaży (wykres 9).

Wykres 9. Główne rynki pod względem sprzedaży



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

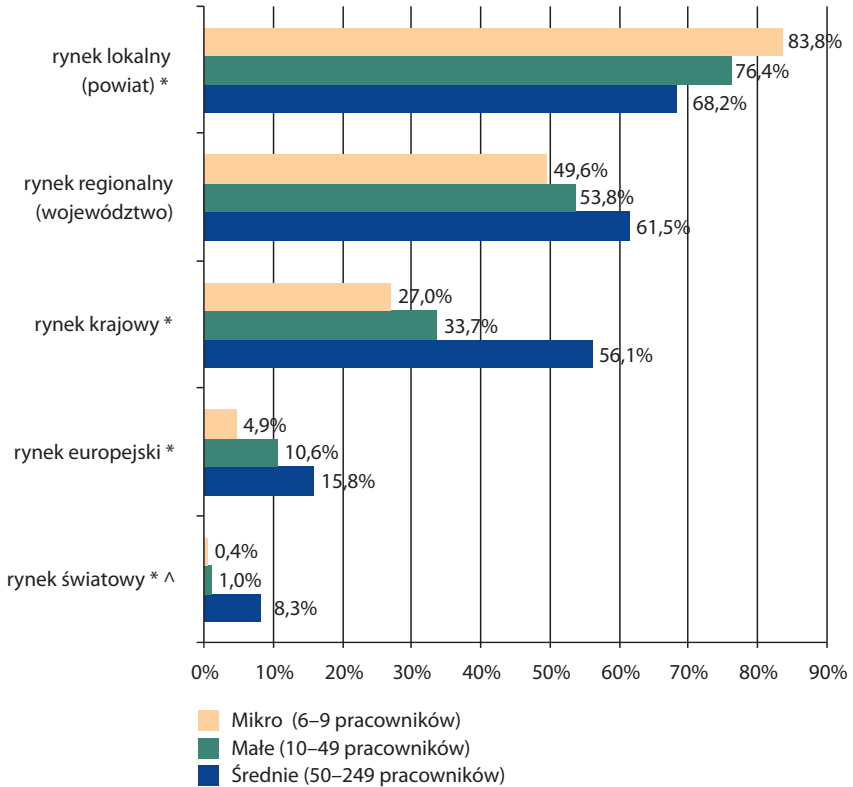
Jest w pełni zrozumiałe, że biorąc całą badaną próbę małych średnich przedsiębiorstw największe znaczenie miał rynek lokalny – aż 79,5% firm kierowało na ten rynek znaczną część sprzedaży. Rynek regionalny rozumiany jako województwo był ważny dla ponad 52% podmiotów, zaś krajowy dla ok. 32%. Jedyne dla co dziesiątej firmy ważne okazały się rynki zagraniczne, w tym europejski (8,1%) i światowy (1,3%). Koncentracja małych i średnich przedsiębiorstw na bliskich rynkach potwierdza się w praktycznie wszystkich, nie tylko krajowych badaniach. Z drugiej strony w warunkach zaniku barier handlowych i transportowych, rozwoju technologii informatycznych rośnie zdolność także małych podmiotów do obsługi bardziej odległych rynków. Z tej perspektywy wysoki poziom koncentracji badanych podmiotów na rynku lokalnym i niewielki udział rynków zagranicznych może świadczyć o słabościach konkurencyjnych polskich MSP. Brak bezpośredniej konfrontacji ogromnej większości MSP z konkurentami na rynkach zagranicznych utrudnia także właściwą, obiektywną ocenę własnych sił i słabości potencjału konkurencyjnego. Można zakładać, iż oceniając poszczególne – dyskutowane wcześniej elementy potencjału konkurencyjnego, wielu respondentów stosowało miary jedynie konkurentów lokalnych. W danym momencie taka ocena jest adekwatna, jednakże w dłuższej perspektywie – gdy należy oczekiwać dalszego nasilania się konkurencji międzynarodowej, w szczególności jej docierania do wielu rynków lokalnych – właściwą miarą oceny konkurencyjności staje się wymiar międzynarodowy. Także poziom kwalifikacji i kompetencji pracowników polskich MSP trzeba będzie porównywać do firm zagranicznych – co najmniej europejskich. Można jedynie domniemywać, że gdyby taką bardziej wymagającą miarę przyjmowało więcej przedsiębiorców biorących udział w badaniu, ich optymistyczne opinie o poziomie elementów potencjału konkurencyjnego mogłyby ulec korekcie.

Analizując różne korelacje obsługiwanych rynków geograficznych z innymi parametrami przedsiębiorstw, trzeba niewątpliwie stwierdzić, że w największym stopniu skala obsługiwanego rynku zależy od wielkości przedsiębiorstwa (wykres 10). Ta silnie występująca i istotna statystycznie⁹¹ tendencja jest w pełni zrozumiała, ze względu na nastawienie mniejszych firm na obsługę bliskich klientów. Jednak uwzględniając obiektywne możliwości obsługi odległych klientów choćby dzięki technologiom ICT czy z drugiej strony nowoczesnym formom organizacyjnym, jak tworzenie klastrów – bardzo niski poziom zaangażowania firm mikro i małych na rynku krajowym, a w szczególności zagranicznym może niepokoić. Wydaje się, że należałoby bliżej zbadać bariery ekspansji polskich MSP na rynki bardziej odległe, w szczególności zagraniczne i intensyfikować działania sprzyjające ich ekspansji.

W świetle przeprowadzonej samooceny potencjału konkurencyjnego, która wypadła stosunkowo pozytywnie można zaryzykować stwierdzenie, iż przynajmniej po części niska skłonność do ekspansji na rynki zewnętrzne wynika z niedostatków kwalifikacji i kompetencji w tym obszarze wśród kadr menedżerskich. Zatem należałoby rekomendować intensyfikację działań edukacyjnych i uświadamiających konieczność podniesienia kwalifikacji i kompetencji kadry zarządzającej w zakresie obsługi rynków zagranicznych.

⁹¹ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat. Prawdopodobieństwo testowe wynosi odpowiednio: dla rynku lokalnego – 0,020, dla rynku regionalnego – 0,325 (jedynie w tym przypadku różnice nie są istotne), dla rynku krajowego – 0,001, dla rynku europejskiego – 0,013, dla rynku światowego – 0,004.

Wykres 10. Główne rynki pod względem sprzedaży wg wielkości przedsiębiorstw



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

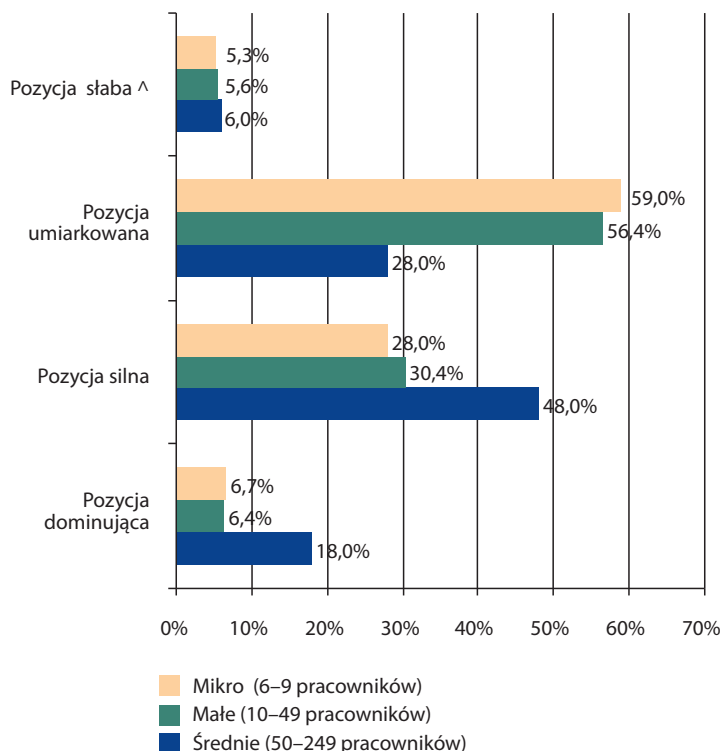
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Mając świadomość omówionego powyżej zróżnicowania rynków badanych przedsiębiorstw, a jednocześnie wspomnianej dynamiki sytuacji konkurencyjnej na rynku krajowym, należy do syntetycznej oceny pozycji konkurencyjnej wykorzystać dodatkowy wskaźnik. W badaniu przyjęto, iż można adekwatnie oceniać aktualną konkurencyjność przedsiębiorstw, kierując się kryterium ich pozycji konkurencyjnej dla głównego produktu lub usługi na głównym pod kątem sprzedaży rynku. Przedsiębiorcy mieli tak rozumianą pozycję ocenić w skali: pozycja dominująca, pozycja silna, pozycja umiarkowana, pozycja słaba, pozycja mało znacząca (wykres 11).

Wśród ogółu badanych firm najwięcej, bo 55,3% określiło swoją pozycję jako umiarkowaną. Mniej bo 30,7% zadeklarowało, że ich pozycja konkurencyjna jest silna, natomiast 7,5% – że dominująca. Znacznie mniej MSP wskazywało na pozycję słabą i mało znaczącą (5,5% i 1%). Biorąc pod uwagę, że mowa tu o podmiotach o niewielkich zasobach, opinie przedsiębiorców o swojej pozycji konkurencyjnej należy uznać za nad wyraz pozytywne. Marginalnie niska liczba firm wskazujących na najmniej korzystną sytuację konkurencyjną – zaledwie 6 podmiotów – jest zapewne przesadnie optymistyczna. Jednocześnie z perspektywy uwzględniania zależności z innymi zmiennymi trzeba zastrzec, że ze względu na niską li-

czebność tej grupy firm w badanej próbie, nie można będzie w stosunku do nich wyciągać miarodajnych wniosków lub zasadne będzie pomijanie tej grupy przy dalszych analizach uwzględniających wymiar pozycji konkurencyjnej. Niezależnie od prawdopodobnego subiektywnego zawyżenia ocen przez respondentów ujawnione zróżnicowanie deklarowanej pozycji konkurencyjnej badanych firm pomiędzy pozycje: dominującą, silną, umiarkowaną i słabą pozwala na syntetyczne ujęcie zróżnicowania konkurencyjności przedsiębiorstw badanej próby.

Wykres 11. Pozycja konkurencyjna wg wielkości przedsiębiorstw*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Ocena ta okazała się istotnie powiązana z wielkością przedsiębiorstwa⁹². Mogłoby się zatem wydawać, iż pozycja konkurencyjna jest prostą pochodną rozmiarów posiadanych zasobów, a zatem jest powiązana bezpośrednio z rozmiarami przedsiębiorstwa. W pewnym stopniu taka prawidłowość może się ujawniać. Należy jednak uwzględnić, jak wcześniej wskazywano, iż pozycja konkurencyjna odnosi się do wymiaru obsługiwanego rynku, a zatem i do aktualnych, operujących na nim konkurentów. Mniejsze firmy mogą obsługiwać mniejsze wycinki rynku i na nich mieć bardzo mocną pozycję, podczas gdy większe, spotykając się na szerszych rynkach z licznymi konkurentami mogą zajmować pozycję

⁹² Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

słabszą. Zatem nie wielkość przedsiębiorstwa, lecz raczej jego potencjał konkurencyjny – rozumiany jako poziom i jakość poszczególnych zasobów – zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjności – decydują o pozycji konkurencyjnej, czyli konkurencyjności wynikowej. Ten rodzaj konkurencyjności może być oceniany bardziej obiektywnie niż potencjał konkurencyjności, więc w dalszych analizach będzie wykorzystywany jako uniwersalna miara ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstw. Wyniki badania w pełni potwierdziły zasadność i użyteczność przyjętego modelu konkurencyjności. Okazało się, że nie ma prostego przełożenia rozmiarów firmy na poziom konkurencyjności (wykres 11). Pozycję dominującą zadeklarowało 18% firm średnich, ale także 6,4% i 6,7% odpowiednio firm małych i mikro. Przy pozycji silnej także ujawniła się pewna przewaga firm średnich (48%) nad małymi (34,4%) i mikro (28%), ale już w grupie firm o pozycji słabej praktycznie udziały podmiotów o różnej wielkości, w wymienionych trzech grupach firm: mikro, małych i średnich, zrównały się, a nawet firm średnich było nieco więcej (6%). Wydaje się że wyniki potwierdzają, iż wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwo może osiągnąć niezależnie od rozmiarów, choć przychodzi to nieco łatwiej firmom średnim w stosunku do firm mikro i małych.

Pozycja konkurencyjna nie jest jednoznacznie determinowana przez rozmiary firmy, tym bardziej nie może być wyznaczana przez branżę, w której działają firmy. Potwierdzają to wyniki testowania – różnice między branżami nie są istotne statystycznie. Dzieje się tak dlatego, że branże ze swej natury mają odrębne rynki, a na nich kształtują się względne pozycje poszczególnych branżowych podmiotów. Nie znaczy to, że w niektórych branżach – zdominowanych przez duże podmioty – trudniej mniejszym firmom wypracować dobrą pozycję konkurencyjną. Z przeprowadzonego badania wynikało, że jedynie nieco więcej niż średnio firm o słabszej pozycji konkurencyjnej wystąpiło w branży pośrednictwo finansowe (co świadczy o jej większej koncentracji), natomiast więcej badanych MSP o silnej pozycji odnotowano w branży obsługa firm, co z kolei świadczy o jej rozproszeniu. Dalsze pogłębianie tych aspektów konkurencyjności MSP nie było jednak przedmiotem badania.

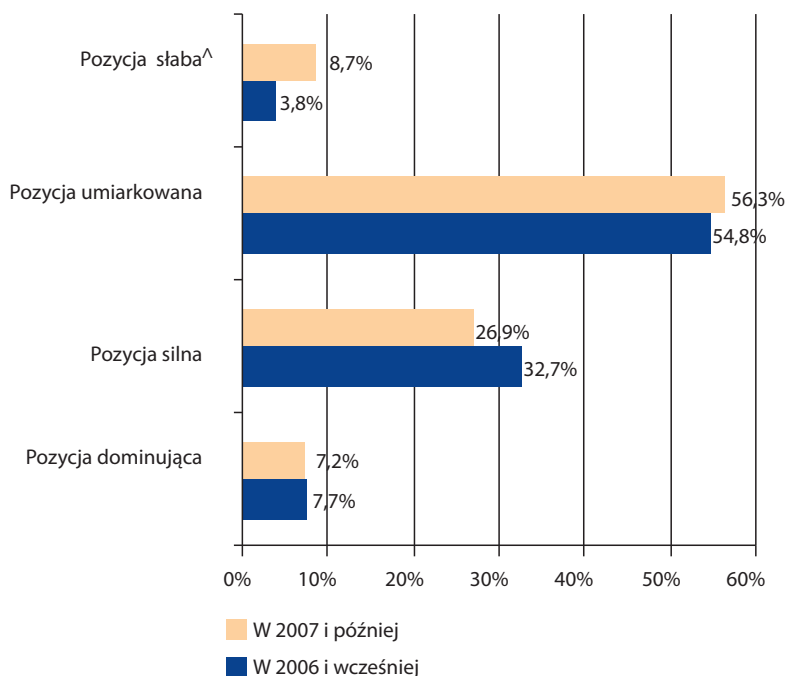
Warto natomiast rozpatrzyć, czy rok powstania, albo mówiąc bardziej precyzyjnie – długość doświadczeń i w związku z tym także kumulowania wiedzy w firmie ma decydujący wpływ na konkurencyjność. Przeprowadzona analiza (wykres 12) wskazuje, że zależność ta nie jest wyraźna, nie jest też istotna statystycznie⁹³. W grupie firm założonych do 2007 roku, jak i w grupie firm założonych później, występują wysoce podobne odsetki podmiotów o pozycji dominującej i najliczniej reprezentowanej pozycji umiarkowanej. Pewna przewaga firm starszych wystąpiła przy pozycji silnej. Ale najwyraźniej ujawniła się w nielicznej grupie firm mających pozycję słabą. Tu faktycznie efekt doświadczenia został wyraźnie uchwycony, znacznie mniej firm starszych miało słabą pozycję konkurencyjną. Zjawisko to można próbować dodatkowo wyjaśnić naturalną tendencją do wypadania dużej części nowo zakładanych firm, które nie zapewniają sobie odpowiedniej pozycji rynkowej. Generalnie jednak efekt doświadczenia w wynikach badania ujawnił się w niewielkim stopniu. Może być to w pewnym stopniu pochodną rosnącej turbulencji otoczenia, do której firmom starszym przychodzi przystosowywać się z niewiele mniejszym wysiłkiem niż firmom nowym.

Powyższe rozważania pozwalają z dużą dozą pewności potwierdzić, iż pozycja konkurencyjna zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjności nie zależy od roku powstania firmy

⁹³ Z uwagi na niespełnienie założeń testu niezależności chi-kwadrat zastosowano dokładny test Fishera.

ani branży, w której działa. Należy mieć wątpliwości co do oddziaływania rozmiaru firmy w tym zakresie. Głównym jej wyznacznikiem jest potencjał konkurencyjny, na który składa się stan zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę cele badania, należy skupić się na analizie powiązań pomiędzy kwalifikacjami oraz kompetencjami jako elementami potencjału konkurencyjnego a pozycją konkurencyjną, co powinno wykazać rolę poziomu i profilu wykształcenia oraz poszczególnych kompetencji w kształtowaniu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

Wykres 12. Pozycja konkurencyjna wg momentu rozpoczęcia działalności



[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykształcenie kadry a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

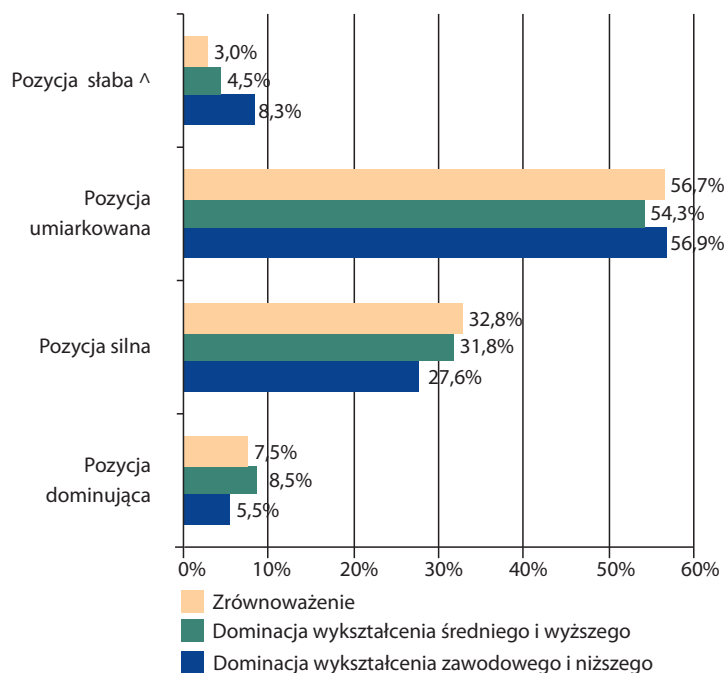
4.2.3.

Rozważenia względnej roli kwalifikacji oraz poszczególnych kompetencji pracowników szeregowych i kadry kierowniczej w kształtowaniu konkurencyjności badanych MSP można dokonać, analizując poziom wykształcenia oraz poziom deklarowanych kompetencji według grup przedsiębiorstw o różnej pozycji konkurencyjnej. Występowanie danej kompetencji w stopniu wyższym w grupie firm o pozycji dominującej i/lub silnej w stosunku do grupy firm o słabszych pozycjach konkurencyjnych można interpretować jako w pewnym stopniu efekt posiadania przewagi w zakresie wykształcenia czy danej kompetencji.

Oczywiście samo występowanie statystycznych powiązań silnej pozycji konkurencyjnej z wyższym poziomem określonej kompetencji nie determinuje istnienia zależności przyczynowo-skutkowej ani tym bardziej jej kierunku. Jednakże można spodziewać się, że wykształcenie i określone kompetencje wpływają przyczynowo na pozycję konkurencyjną w oparciu o uzasadniony i przyjęty model konkurencyjności.

W pierwszej kolejności zostanie przeprowadzona analiza zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych, z wykorzystaniem wcześniej omówionej klasyfikacji przedsiębiorstw według dominującej grupy wykształcenia pracowników szeregowych (wykres 13).

Wykres 13. Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych



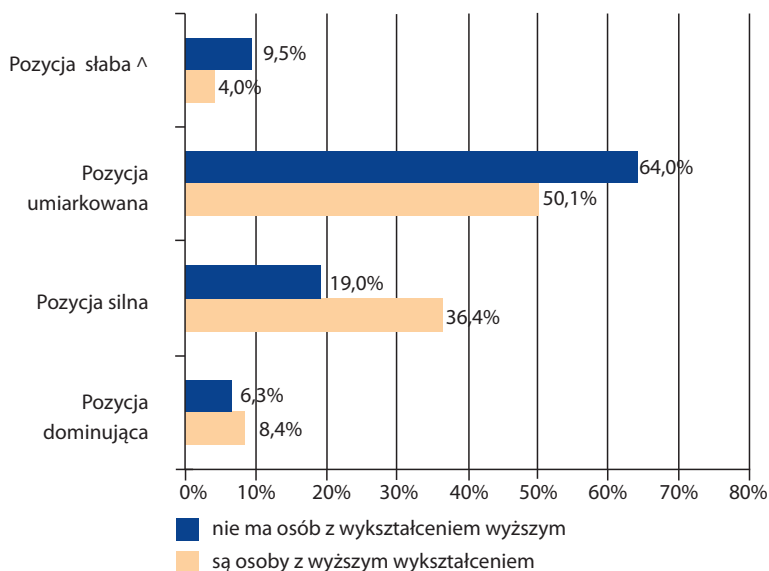
^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych nie okazały się silne⁹⁴. Tym niemniej wśród firm o przewadze pracowników z wykształceniem zawodowym i niższym pozycję dominującą na rynku miało 5,5%, podczas gdy wśród firm z kadrą bardziej wykształconą (większość posiada wykształcenie średnie i wyższe) odsetek ten wyniósł 8,5%. Także przy pozycji silnej firmy dysponujące przeciętną i bardziej wykształconą kadrą wykazały niewielką przewagę nad tymi o słabiej wykwalifikowanych pracownikach. Odwrotnie, z pozycją słabą częściej muszą się borykać firmy o niższych kwalifikacjach pracowników. Wykazany wpływ kwalifikacji pracowników szeregowych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw nie jest niewątpliwie decydujący, ale jednak zauważalny, choć nieistotny statystycznie.

Tym bardziej warto sprawdzić jak powiązana jest pozycja konkurencyjna z kwalifikacjami kadry kierowniczej, w podziale przedsiębiorstw na dwie grupy: z osobami z wyższym wykształceniem w składzie kierownictwa i takich, w których kierownictwie nie ma ani jednej osoby z wyższym wykształceniem (wykres 14).

Wykres 14. Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wśród firm, których kadra zarządzająca posiadała wyższe wykształcenie 8,4% zajmowało pozycję dominującą, natomiast ten sam wskaźnik w przypadku firm prowadzonych przez menedżerów bez wyższego wykształcenia wyniósł znacząco mniej, bo 6,3%. Zasadnicza jednak różnica wystąpiła przy silnej pozycji konkurencyjnej. Aż ponad 36% przedsiębiorstw prowadzonych przez wyżej wykształconych menedżerów zajęło taką korzystną pozycję rynkową, podczas gdy wśród firm prowadzonych przez słabiej wykształconych taką pozycję udało się zająć jedynie 19%. Odwrotne proporcje udziału tych dwóch grup firm można zauważyć, analizując pozycję słabą. Tu ponaddwukrotnie częściej można odnotować firmy prowadzone przez gorzej przygotowaną kadrę. Można wnioskować o istnieniu silnego wpływu kwalifikacji menedżerów na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Poziom wykształcenia kadry zarządzającej MSP ma większy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw niż formalne wykształcenie pracowników szeregowych.

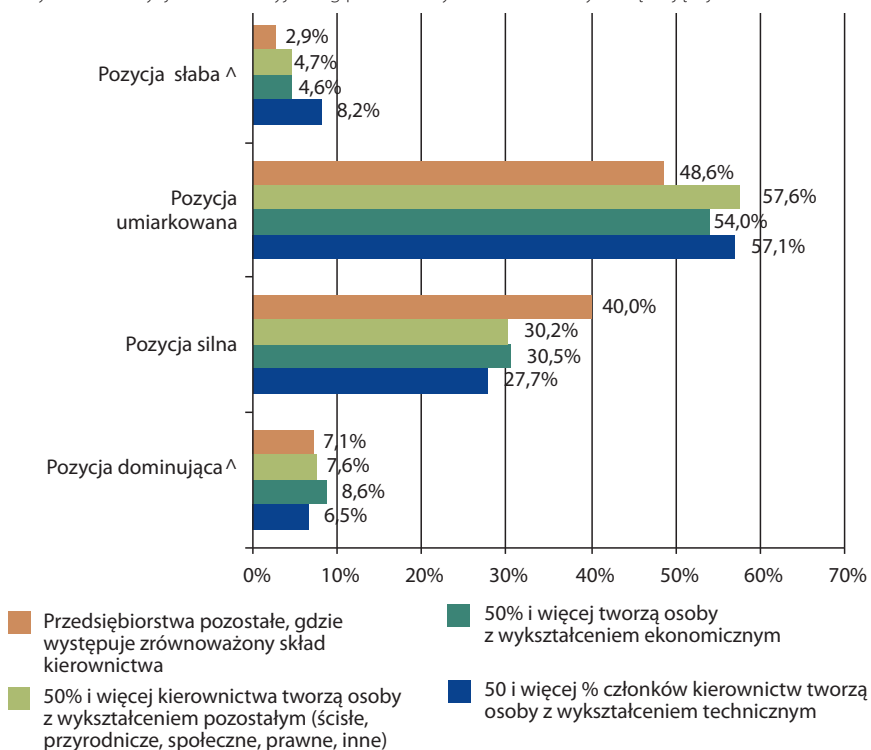
Biorąc to pod uwagę, warto dodatkowo przeanalizować wpływ typu wykształcenia kadry zarządzającej na konkurencyjność przedsiębiorstw. Aby dokonać takiego zabiegu, niezbędne było przeprowadzenie dodatkowej klasyfikacji przedsiębiorstw wg dominującego typu wykształcenia kadry kierowniczej. Wyodrębniono cztery grupy przedsiębiorstw:

- grupa pierwsza – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem technicznym (stanowią ją 184 podmioty, tj. 30,7% próby),

- grupa druga – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem ekonomicznym (stanowią ją 174 podmioty, tj. 29% próby),
- grupa trzecia – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem pozostałym: ścisłe, przyrodnicze, społeczne, prawne i inne (stanowią ją 172 podmioty, tj. 28,7% próby),
- grupa czwarta – przedsiębiorstwa pozostałe, w których występuje względnie zrównoważony skład w zakresie typu wykształcenia kadry zarządzającej (żaden z typów wykształcenia nie przekracza 50%) (stanowi ją 70 podmiotów, tj. 11,7% próby).

Analiza korelacji pozycji konkurencyjnej i przedsiębiorstw wg dominującego typu wykształcenia kadry zarządzającej została przedstawiona na wykresie 15.

Wykres 15. Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej[^]



[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W przypadku pozycji dominującej niewielką przewagą wykazały się firmy, w których kierownictwie dominował ekonomiczny typ wykształcenia. Przedsiębiorstwa pozostałych grupy w nieco mniejszym stopniu były w stanie zająć tak uprzywilejowaną pozycję na rynku, przy czym najrzadziej zdarzało się to firmom, w których kierownictwie dominowały osoby o technicznym profilu wykształcenia. Najbardziej jednak wyraźny i charakterystyczny wynik ujawnił się przy analizie udziałów poszczególnych typów firm, którym udało się zająć silną pozycję na rynku. Tu zdecydowanie najlepiej radziły sobie firmy o zrównoważonym

składzie kierownictwa. Aż 40% z tej grupy firm zajmowało pozycję silną! Biorąc pod uwagę jeszcze ponad 7% zajmujących pozycję dominującą, okazuje się, że praktycznie co druga firma prowadzona przez zrównoważony skład kierownictwa wykazywała się wysoką konkurencyjnością, w przypadku pozycji słabej, częściej niż inne grupy firm, znajdowały się te prowadzone głównie przez osoby z wykształceniem technicznym. Szczególnie dobre wyniki firm prowadzonych przez zróżnicowane pod względem typu wykształcenia zespoły kierownicze jeszcze do niedawna mógłby dziwić. Tradycyjnie wydawało się, że optymalne wykształcenie to wykształcenie ekonomiczne ze względu na znajomość zagadnień z zakresu rynku i zarządzania. Doceniane też było wykształcenie techniczne jako silnie powiązane z eksploatowanymi w małych firmach technologiami. Badanie wskazało jednak, że w związku z nowymi wyzwaniami związanymi prawdopodobnie także z gospodarką opartą na wiedzy, żaden typ wykształcenia nie jest wystarczający do prowadzenia firmy. W badanych przedsiębiorstwach, w których zaobserwowano zróżnicowany pod względem typów wykształcenia skład kierownictwa, stan taki ukształtował się zapewne w dużym stopniu przypadkowo. Uzyskany jednak wniosek o szczególnej skuteczności takiego składu kierownictwa powinien sugerować, iż we współczesnych przedsiębiorstwach konieczne jest tworzenie multidyscyplinarnych zespołów kierowniczych⁹⁵. Oczywiście w odniesieniu do najmniejszych firm należy to rozumieć jako potrzebę współpracy stałej lub przynajmniej okresowej z osobami o innym typie wykształcenia niż właściciel/menedżer przy podejmowaniu decyzji kierowniczych. Łączenie wiedzy w zróżnicowanych pod kątem typu wykształcenia zespołach najskuteczniej odpowiada współczesnym wyzwaniom konkurencyjnym. Zespoły takie mogą radzić sobie zarówno ze zmianami technologicznymi, jak i społecznymi. Zapewne zróżnicowany skład kierownictwa sprzyja także wyższej innowacyjności. Ciągłe rozpatrywanie kluczowych problemów z różnych perspektyw i w procesie kontrolowanych konfliktów w dochodzeniu do wspólnych rozwiązań sprzyja pojawianiu się innowacji.

Wpływ typu wykształcenia na konkurencyjność firm wydaje się znaczący, przy czym za optymalny należy uznać skład zrównoważony, oparty o menedżerów o zróżnicowanych profilach wykształcenia.

Pogłębiając wyniki analiz ilościowych wpływu wykształcenia i kompetencji kadry zarządzającej na konkurencyjność przedsiębiorstw, warto odwołać się także do badań jakościowych przeprowadzonych na grupie 30 przedstawicieli kadry zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw. Respondenci w badaniu wskazali na kwalifikacje kadry menedżerskiej jako kluczowy czynnik decydujący zarówno o konkurencyjności firmy, jak i, co szczególnie interesujące, na kompetencje oraz kwalifikacje pracowników szeregowych. Zatem zapewne mamy do czynienia z występowaniem powiązania wyższych kwalifikacji kadry kierowniczej z większą skłonnością do zatrudniania bardziej kwalifikowanych pracowników. Według respondentów bez wykwalifikowanej kadry zarządzającej – niezależnie od kompetencji pracowników szeregowych – przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągać i utrzymywać dobrej pozycji konkurencyjnej na rynku. Jednocześnie ze zrealizowanych wywiadów pogłębionych można wyciągnąć wniosek, że kwalifikacje i kompetencje kadry zarządzającej powinny wynikać zarówno z jej poziomu wykształcenia, wiedzy zdobytej w trakcie szkoleń, jak i z doświadczenia, co odnajduje swoje potwierdzenie chociażby w poniższych cytatach:

⁹⁵ Potwierdzają to wyniki testowania – w dokładnym teście Fishera p dla tej pary zmiennych sięga 0,381.

„Im lepsza jest kadra, tym większe obroty ma firma”.

Rodzaj działalności firmy: hotele i restauracje, 10–49 pracowników.

„Jeżeli ktoś jest dobry w swoim fachu, to potrafi dobrze zarządzać grupą osób, która jest pod nim”.

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

4.2.4.

Kompetencje pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

W badaniu był analizowany poziom 32 kompetencji pracowników szeregowych podzielonych na pięć kategorii: kompetencje biznesowe, kompetencje firmowe, kompetencje osobiste, kompetencje poznawcze i kompetencje społeczne. Poziom kompetencji pracowników był oceniany przez przedstawicieli kadry zarządzającej. Mieli oni możliwość oceny stanu poziomu poszczególnych kompetencji w skali od 1 – brak kompetencji do 10 – posiadanie doskonałych kompetencji (tabela 1).

Najwyżej oceniono stan wiedzy wynikającej z doświadczenia (średnia ocena 8,11) oraz znajomość branży (średnia ocena 7,91) znajdujące się w grupie kompetencji biznesowych. Spośród kompetencji osobistych szczególnie wyróżnia się wysoką oceną sumiennosc (7,96). Jednocześnie wyjątkowo nisko oceniono znajomość języków obcych (5,48) oraz umiejętności z zakresu obsługi komputera. Jednak w tej samej grupie kompetencji – kompetencje firmowe – bardzo wysoko oceniona została umiejętność współpracy ze współpracownikami (7,93). Można zauważyć, że wyższy poziom odnotowano w przypadku tych kompetencji, które mogą być nabywane niejako samoistnie w toku pracy, gorzej zaś wypadły te umiejętności, które wymagają specjalnych działań szkoleniowych.

W odniesieniu do oceny kadry zarządzającej lista kompetencji została uzupełniona i poza pięcioma grupami kompetencji, pojawiła się grupa szósta – kompetencje menedżerskie (tabela 2).

Ocena poziomu kompetencji kadry zarządzającej wypadła o wiele lepiej, gdyż poszczególne kompetencje uzyskały średnio wyższe oceny niż miało to miejsce w przypadku pracowników szeregowych. Z faktu występowania zaobserwowanych różnic nie można jednak wyciągać wniosków o lepszym przygotowaniu menadżerów niż pracowników szeregowych polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Po pierwsze różne są wymagania kompetencyjne w tych dwóch grupach pracowniczych. Po drugie należy uwzględnić fakt, że wartościując własne kompetencje przedstawiciele kadry zarządzającej mogli subiektywnie zawyżać oceny. Poza tym jednak kolejność wskazań według wysokości nadanych ocen jest dość podobna. Również częściej kompetencje biznesowe otrzymywały wyższe oceny niż w innych grupach kompetencji. Szczególnie wysoko oceniona została ponownie duża wiedza wynikająca z doświadczenia (średnia ocena 8,97) oraz znajomość branży (8,79). Obok powyższych w grupie kompetencji biznesowych znalazła się umiejętność diagnozowania potrzeb klientów. Jednocześnie najniżej oceniono, podobnie jak w przypadku wyników badań pracowników szeregowych, znajomość języków obcych (średnia ocena 7,51) oraz umiejętność obsługi komputera (8,08).

Tabela 1. Ocena stanu kompetencji pracowników szeregowych wśród kadry zarządzającej

Rodzaj kompetencji	Średnia ocena	Rodzaj kompetencji	Średnia ocena
kompetencje biznesowe		kompetencje firmowe	
duża wiedza wynikająca z doświadczenia	8,11	umiejętność współpracy z przełożonymi	7,56
duża wiedza wynikająca z wykształcenia	7,05	umiejętność współpracy ze współpracownikami	7,93
znajomość branży	7,91	umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi	6,71
umiejętność diagnozowania potrzeb klienta	7,48	wysoka etyka i wartości	7,34
innowacyjność/umiejętność rozwoju istniejących lub wprowadzanie nowych rozwiązań czy produktów	6,96	identyfikacja z firmą	7,52
kompetencje osobiste		umiejętności ICT (technologie informacyjne i komunikacyjne)	6,27
wytrwałość i upór w dążeniu do celu	7,25	znajomość języków obcych	5,48
umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych	7,67	kompetencje poznawcze	
umiejętność pogodzenia się z niepowodzeniami	7,10	kreatywność i pomysłowość	7,24
umiejętności zarządzania czasem	7,44	umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów	7,37
sumienność	7,96	gotowość do uczenia się	7,08
pewność siebie	7,47	otwartość na zmiany	7,28
samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań	7,51	myślenie systemowe – umiejętność dostrzeżenia wszystkich elementów organizacji przedsiębiorstwa	6,72
kompetencje społeczne		szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji	7,30
precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów	7,00	umiejętność szybkiego uczenia się i ciągłego rozwoju	7,07
asertywność	6,96	zdolność analitycznego myślenia	6,95
umiejętności negocjacyjne	6,73		
kultura osobista	7,63		
networking/umiejętność nawiązywania kontaktów, pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą	7,01		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

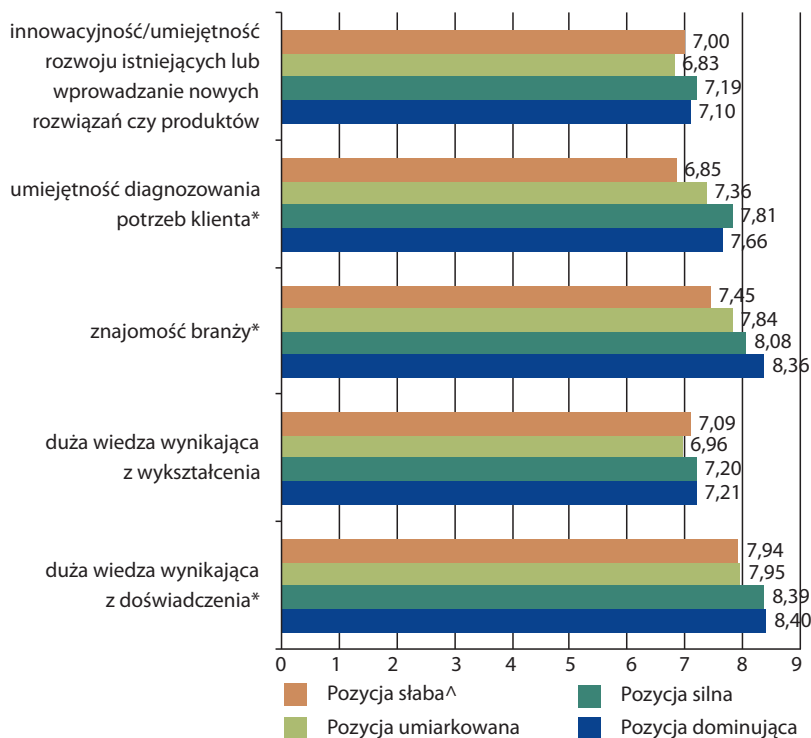
Tabela 2. Ocena stanu kompetencji menedżerów wśród kadry zarządzającej

Rodzaj kompetencji	Średnia ocena	Rodzaj kompetencji	Średnia ocena
kompetencje biznesowe		kompetencje firmowe	
duża wiedza wynikająca z doświadczenia	8,97	umiejętność współpracy ze przełożonymi	8,31
duża wiedza wynikająca z wykształcenia	8,38	umiejętność współpracy z współpracownikami	8,58
znajomość branży	8,79	umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi	8,44
umiejętność diagnozowania potrzeb klienta	8,67	wysoka etyka i wartości	8,42
innowacyjność/umiejętność rozwoju istniejących lub wprowadzanie nowych rozwiązań czy produktów	8,31	identyfikacja z firmą	8,55
kompetencje osobiste		umiejętności ICT (technologie informacyjne i komunikacyjne)	6,27
wytrwałość i upór w dążeniu do celu	8,48	znajomość języków obcych	7,51
umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych	8,55	kompetencje poznawcze	
umiejętność pogodzenia się z niepowodzeniami	8,19	kreatywność i pomysłowość	8,39
umiejętności zarządzania czasem	8,55	umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów	8,44
sumienność	8,44	gotowość do uczenia się	8,15
pewność siebie	8,45	otwartość na zmiany	8,28
samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań	8,50	myślenie systemowe – umiejętność dostrzeżenia wszystkich elementów organizacji przedsiębiorstwa	8,31
kompetencje menedżerskie		szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji	7,30
umiejętności przywódcze	8,53	umiejętność szybkiego uczenia się i ciągłego rozwoju	8,29
umiejętność wyznaczania celów	8,59	zdolność analitycznego myślenia	8,38
dbałość o podwładnych	8,48	kompetencje społeczne	
odwaga kierownicza	8,48	precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów	8,35
wysokie umiejętności motywowania	8,15	asertywność	8,25
myślenie strategiczne	8,30	umiejętności negocjacyjne	8,49
inne	8,12	kultura osobista	8,60
		networking /umiejętność nawiązywania kontaktów, pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą	8,40

Taki rozkład odpowiedzi może ponownie wskazywać, że respondenci wysoko oceniali poziom kompetencji związanych z cechami osobowościowymi pracowników niż kompetencji o charakterze mierzalnym, które można pozyskać na drodze doskonalenia zawodowego. To dość krytyczne podejście samych respondentów wskazuje na prawdopodobne niedobory w tym zakresie. Zasadne wydaje się więc podjęcie działań zmierzających do poprawy tego stanu rzeczy.

Analiza wyników poziomu kompetencji pracowników szeregowych w zestawieniu z poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw nie wykazała bardzo wysokich różnic w poziomie kompetencji pracowniczych pomiędzy przedsiębiorstwami o pozycji dominującej i silnej, a tymi o słabszych pozycjach. Tym niemniej pewne różnicowania da się zauważyć. W grupie kompetencji biznesowych różnice okazały się największe. Dotyczy to zwłaszcza oceny znaczenia wiedzy wynikającej z doświadczenia, znajomości branży, umiejętności diagnozowania potrzeb klienta⁹⁶. Uśrednione oceny kompetencji biznesowych zaprezentowano na wykresie 16.

Wykres 16. Pozycja konkurencyjna a kompetencje biznesowe pracowników szeregowych



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

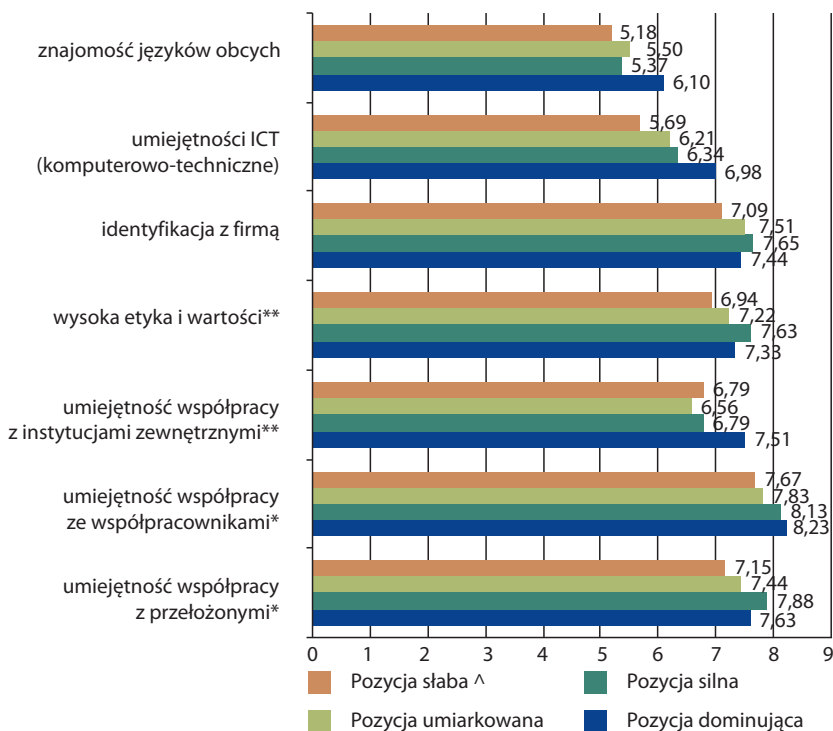
Szczegółowa analiza uśrednionych ocen stosunkowo wyraźnie ujawniła przewagę firm o wysokiej konkurencyjności w zakresie kompetencji związanych z dużą wiedzą wynikającą z doświadczenia. Pracownicy w firmach wysoce konkurencyjnych wykazali się tą kompetencją na poziomie 8,4, podczas gdy w firmach o pozycji umiarkowanej i słabej było to 7,9.

⁹⁶ Zastosowano test Kruskala-Wallis.

Podobne różnice, na korzyść firm konkurencyjnych, można zauważyć w przypadku kompetencji „znajomość branży”. Mniejsze, ale jednak przewagi firm konkurencyjnych, można dostrzec w odniesieniu do kompetencji „duża wiedza wynikająca z wykształcenia”. Z analizy prowadzonej w dalszej części wynika, że te trzy kompetencje generalnie wśród wszystkich analizowanych menedżerowie uważają za kluczowe. Wśród kompetencji biznesowych można jeszcze zauważyć pewną przewagę firm o wyższej konkurencyjności w zakresie posiadania przez pracowników kompetencji umiejętności diagnozowania potrzeb klientów. Badanie ujawniło jednak interesującą prawidłowość – różnice w poziomie kompetencji pracowników firm o wysokiej i niskiej konkurencyjności ujawniły się przede wszystkim w obszarze kompetencji uważanych za kluczowe, w tym „dużej wiedzy wynikającej z doświadczenia” oraz „znajomości branży”.

Ciekawe okazały się także zróżnicowania kompetencji pracowników szeregowych w zakresie grupy kompetencji firmowych. Istotne różnice mają miejsce w odniesieniu do oceny umiejętności współpracy z przełożonymi, współpracownikami, zaś nieco słabsze (jednak również wyraźne) – odnośnie do oceny współpracy z instytucjami zewnętrznymi oraz kwestii etyki i wartości. Uśrednione oceny zobrazowano na wykresie 17.

Wykres 17. Pozycja konkurencyjna a kompetencje firmowe pracowników szeregowych



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Przewaga poziomu kompetencji pracowników szeregowych firm o dominującej i silnej pozycji konkurencyjnej nad pozostałymi wystąpiła w zakresie umiejętności współpracy ze współpracownikami i w nieco mniejszym stopniu – umiejętności współpracy z przełożonymi. Natomiast wyraźna przewaga firm o dominującej pozycji konkurencyjnej pojawiła się w takich obszarach, jak: umiejętności ICT, umiejętności współpracy z instytucjami zewnętrznymi i znajomość języków obcych. Te trzy ostatnie kompetencje charakterystyczne dla firm o najwyższej konkurencyjności wydają się pokazywać nie tylko ich obecną rolę, ale i kierunek przyszłych zmian kluczowych kompetencji, aczkolwiek nie występują tu istotności statystyczne.

W grupie kompetencji osobistych, przy ogólnie niskich różnicach w kompetencjach pracowników firm o różnej konkurencyjności, jedynie wyraźna różnica została odnotowana w zakresie kompetencji: wytrwałość i upór w dążeniu do celu, gdzie firmy o pozycji dominującej i silnej uzyskały wyraźnie lepsze wyniki od pozostałych. Bardziej szczegółowe wyniki poziomu kompetencji osobistych zostały zamieszczone w rozdziale poświęconym innowacyjności (punkt 4.3.7).

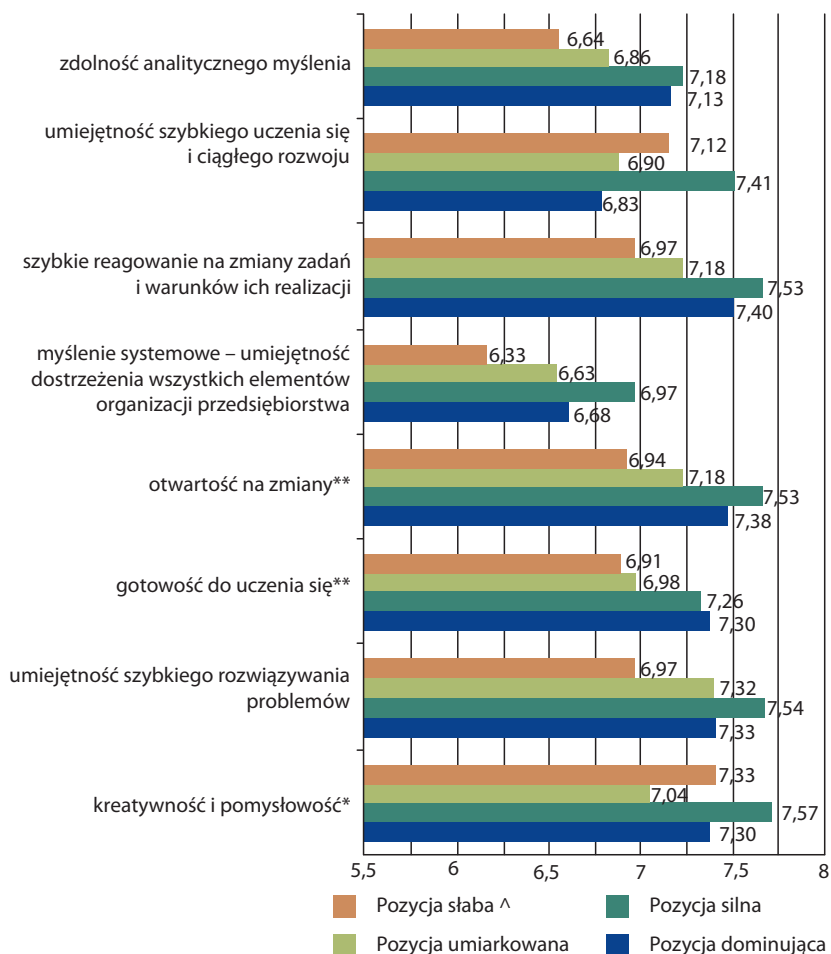
W zakresie kompetencji poznawczych można odnotować występowanie przewagi poziomu kompetencji pracowników firm o pozycji dominującej i silnej nad pozostałymi (wykres 18). Fakt występowania nieco wyższego poziomu kompetencji w firmach o wyższej pozycji konkurencyjnej potwierdza hipotezę, iż kompetencje pracowników mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw. Warto jednak zauważyć, że w sensie statystycznym różnice te są istotne jedynie w przypadku oceny kreatywności i pomysłowości⁹⁷. W tej grupie kompetencji nieco wyraźniej przewaga firm o wyższej konkurencyjności zaznaczyła się w zakresie: otwartości na zmiany, gotowości uczenia się, szybkiego reagowania na zmiany zadań i warunków ich realizacji. Co więcej, waga różnic w odniesieniu do dwóch pierwszych z wymienionych cech jest dość wyraźnie zaznaczona – wykazuje się tendencją statystyczną. Kompetencje te niewątpliwie wiążą się z możliwościami szybkich zmian w organizacji, dostosowania jej do zmiennego otoczenia i wprowadzania innowacji. Ujawniła się przy tym w przypadku dwóch rodzajów kompetencji, a mianowicie: umiejętności szybkiego uczenia się i ciągłego rozwoju oraz kreatywności i pomysłowości dosyć wysoka ocena w firmach o słabej pozycji konkurencyjnej przewyższająca wyniki firm o pozycji dominującej. Należy przy tym pamiętać, że poziom poszczególnych kompetencji w badaniu był określany na podstawie ocen respondentów – menedżerów przedsiębiorstw. Wynik ten można interpretować zatem jako wyraz prawdopodobnie nadmiernego krytycyzmu co do oceny kompetencji pracowniczych przez menedżerów firm o najsilniejszej pozycji konkurencyjnej. Tym bardziej, że już menedżerowie firm o pozycji silnej ocenili w tych przypadkach wyżej kompetencje swoich pracowników niż w firmach o słabej pozycji. Zjawisko stawiania szczególnie wysokich wymagań pracownikom i przez to czasami bardziej krytycznej oceny w organizacjach osiągających wybitne wyniki wydaje się możliwe.

W ostatniej grupie kompetencji pracowniczych, czyli kompetencjach społecznych, podobnie jak w grupie kompetencji poznawczych, odnotowano pewną przewagę firm o pozycji dominującej i silnej nad pozostałymi. Wyniki badań potwierdziły związek pomiędzy poziomem kompetencji pracowników a konkurencyjnością. Należy przy tym zaznaczyć, że różnice w zakresie kompetencji firm bardziej konkurencyjnych do mniej konkurencyjnych

⁹⁷ Zastosowano test Kruskala-Wallis.

w zakresie kompetencji pracowniczych nie okazały się istotne statystycznie. W związku z niewielkimi różnicami poziomów kompetencji poznawczych ze względu na pozycję konkurencyjną ich szczegółowe przedstawienie uwzględniono przy okazji analiz powiązań z innowacyjnością w punkcie 4.3.7 Raportu.

Wykres 18. Pozycja konkurencyjna a kompetencje poznawcze pracowników szeregowych



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

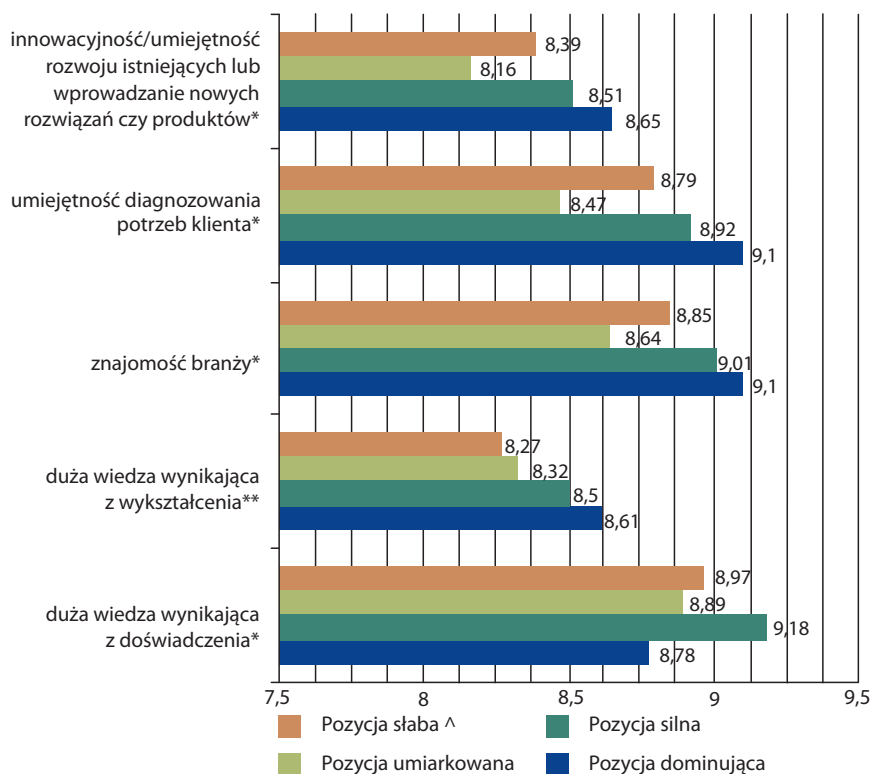
^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W odniesieniu do kompetencji kadry zarządzającej określonych w badaniu jako biznesowe stwierdzono, że występują istotne zróżnicowania ich poziomu w przedsiębiorstwach o różnej pozycji konkurencyjnej. Wśród nich są dwie najbardziej ogólnie cenione przez menedżerów kompetencje, a mianowicie duża wiedza wynikająca z doświadczenia i znajomość branży. Również w przypadku pozostałych badanych kompetencji biznesowych – umiejętności diagnozowania potrzeb klienta oraz innowacyjności rozwoju istniejących

lub wprowadzania nowych rozwiązań czy produktów różnice okazały się istotne. Natomiast w przypadku kompetencji biznesowych, jakimi jest duża wiedza wynikająca z wykształcenia wystąpiła zauważalna tendencja statystyczna. Generalnie zauważalne są pewne różnice na korzyść firm o pozycji dominującej i silnej, lecz różnice zapewne mniejsze niż można by się spodziewać (wykres 19). W skali ocen kompetencji od 1 do 10 różnice wyniosły do 0,4 punktu. Co więcej, trudno mówić o prawidłowości zwiększania oceny poszczególnych kompetencji dla firm o większym potencjale. Być może te kompetencje należy traktować jako konieczne dla menedżerów, ale nieróżnicujące konkurencyjność zarządzanych przez nich firm.

Wykres 19. Pozycja konkurencyjna a kompetencje biznesowe kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej (n = 600).

W zakresie umiejętności firmowych – przy generalnym zrównoważeniu poziomu kompetencji menedżerów firm o różnej konkurencyjności, dało się zauważyć przewagę firm o pozycji dominującej, w szczególności w zakresie umiejętności ICT, identyfikacji z firmą, wysokiej etyki i wartości, a przede wszystkim umiejętności współpracy z instytucjami zewnętrznymi. Istotne różnice odnotowano w odniesieniu do umiejętności współpracy z przełożonymi, z instytucjami zewnętrznymi, a także wysokiej etyki i wartości, identyfikacji

z firmą oraz umiejętności ICT. Przy umiejętnościach osobistych istotne różnice odnotowano zwłaszcza w odniesieniu do wytrwałości i uporu w dążeniu do celu oraz umiejętności radzenia sobie w sytuacjach stresowych, a także umiejętności zarządzania czasem, pewności siebie, samodzielności w organizacji i realizowaniu zadań⁹⁸. Bardziej szczegółowe dane o kompetencjach firmowych i osobistych przedstawiono w punkcie 4.3.7. w powiązaniu z innowacyjnością badanych przedsiębiorstw.

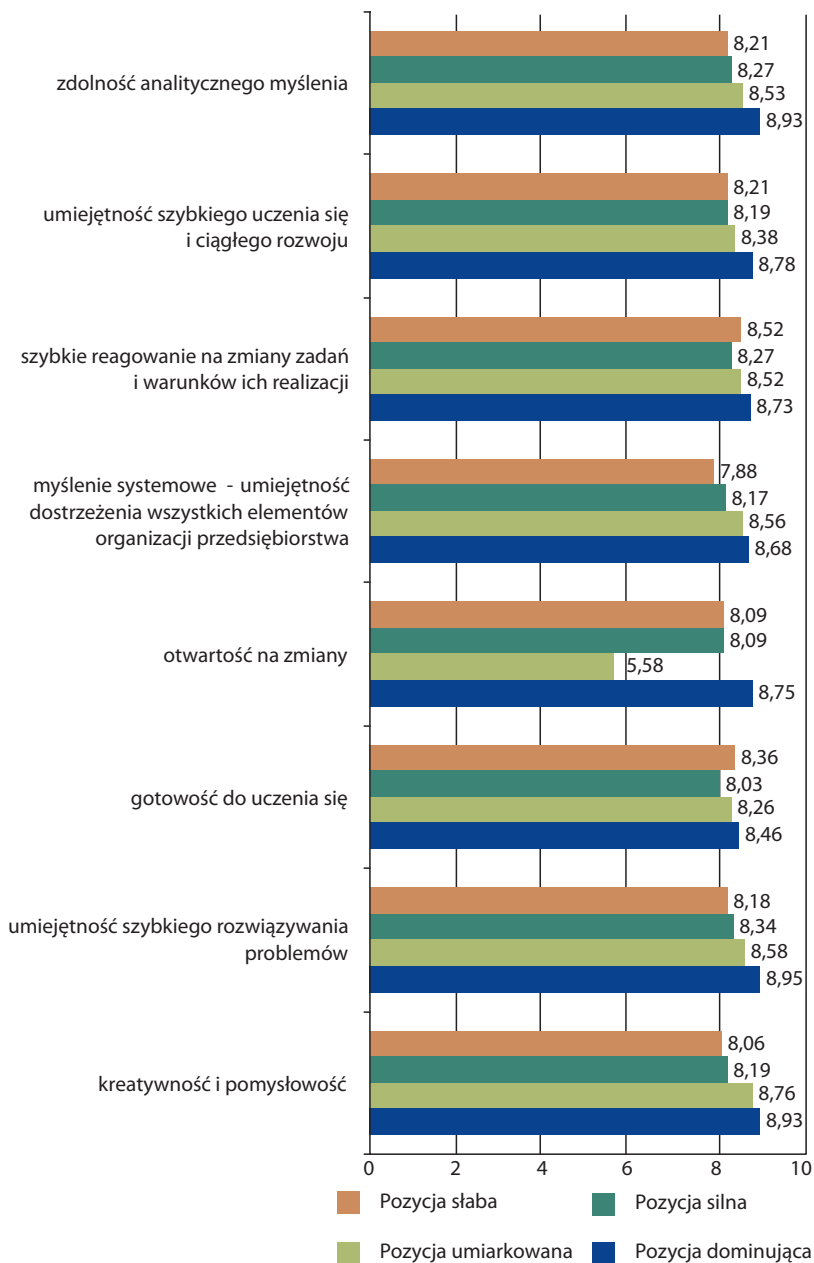
W obszarze kompetencji poznawczych istotne różnice mają miejsce w odniesieniu do wszystkich cech. Wyraźnie wyższy poziom kompetencji kadry zarządzającej dał się zauważyć w firmach o dominującej pozycji rynkowej w odniesieniu do: zdolności do analitycznego myślenia, umiejętności szybkiego uczenia się i ciągłego rozwoju, szybkiego reagowania na zmiany zadań i warunków ich realizacji, otwartości na zmiany oraz umiejętności szybkiego rozwiązywania problemów (wykres 20). Generalnie zaobserwowane przewagi kompetencji poznawczych menedżerów firm o najwyższej konkurencyjności, wydają się wskazywać na szczególną, kluczową rolę tych spośród nich, które pozwalają na szybkie dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia. Badanie wskazuje, że o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dużym stopniu decyduje zdolność adaptacyjna i elastyczność jego kadry kierowniczej.

W obszarze kompetencji poznawczych w niektórych przypadkach zanotowano dosyć wysokie samooceny wśród menedżerów firm o słabej pozycji konkurencyjnej, na podobnym poziomie jak w firmach o pozycji silnej. Z jednej strony wzmiankowane niewielkie zróżnicowanie poziomów kompetencji pomiędzy przedsiębiorstwami o różnym poziomie konkurencyjności mogą sprawiać, że zjawisko to ma charakter przypadkowy. Z drugiej jednak strony nie jest wykluczone, iż te kompetencje menedżerskie w mniejszym stopniu różnicują poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności: szybkiego reagowania na zmiany, otwartości na zmiany i gotowości do uczenia się.

W zakresie kompetencji społecznych największą przewagę firm o pozycji dominującej i silnej nad pozostałymi zanotowano w przypadku kompetencji: *networking*/umiejętność nawiązywania kontaktów, pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą. W mniejszym stopniu przewaga tych dwóch kategorii firm ujawniła się w odniesieniu do takich kompetencji, jak kultura osobista, asertywność, precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów. Przewaga firm o pozycji dominującej ujawniła się także w zakresie umiejętności negocjacyjnych. Generalnie zaobserwowane zróżnicowanie kompetencji społecznych okazało się istotne, z wyjątkiem umiejętności negocjacyjnych. Wydaje się zatem, że można wyprowadzić wniosek, iż kluczowe dla podnoszenia konkurencyjności są te umiejętności, które pozwalają współpracować z otoczeniem. Ze względu na niewielkie zróżnicowanie tej grupy kompetencji ze względu na konkurencyjność przedsiębiorstw szczegółowe dane o nich przedstawiono w kontekście innowacyjności w punkcie 4.3.7.

Analizując kompetencje kadry zarządzającej, potencjalnie największego wpływu na konkurencyjność można by oczekiwać od tych, które zostały zaliczone do kompetencji menedżerskich. Istotnie wyniki badania przyniosły w tym przypadku względnie większe różnice poziomu kompetencji pomiędzy firmami o zróżnicowanej konkurencyjności (wykres 21).

Wykres 20. Pozycja konkurencyjna a kompetencje poznawcze kadry zarządzającej*^

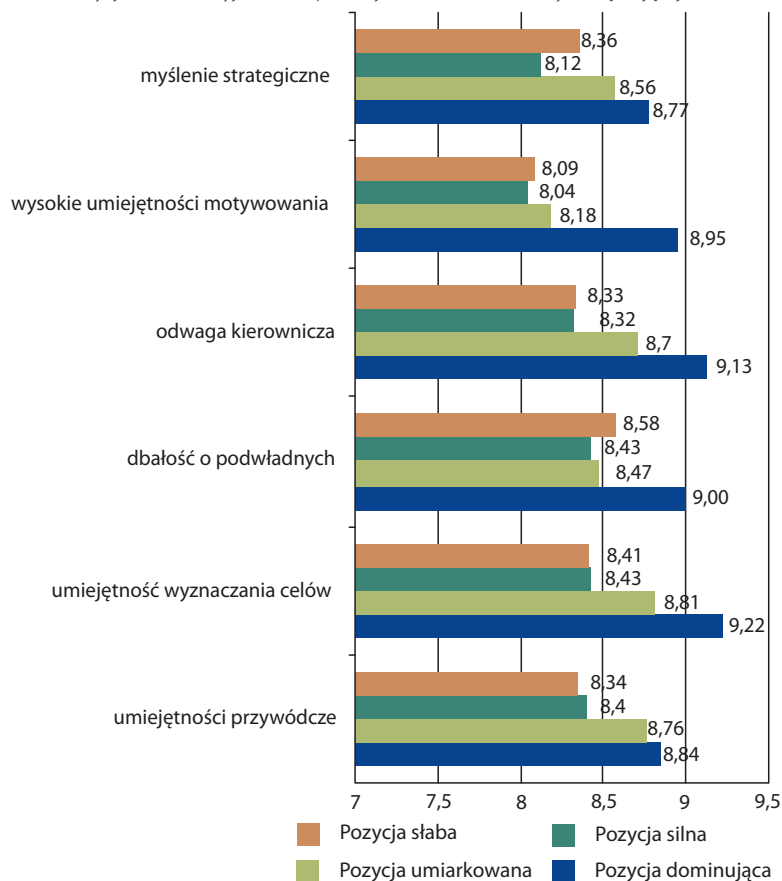


* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 21. Pozycja konkurencyjna a kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej*^



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Przewaga firm z poziomem kompetencji menedżerskich o pozycji dominującej została odnotowana we wszystkich przypadkach. Szczególnie wyraźna zaś była w odniesieniu do wysokich umiejętności motywowania, odwagi kierowniczej, dbałości o podwładnych oraz umiejętności wyznaczania celów. W zakresie umiejętności przywódczych oraz myślenia strategicznego podobnie wysoki poziom kompetencji wystąpił także w firmach o silnej pozycji konkurencyjnej. Całość analizy grupy kompetencji menedżerskich potwierdza ich istotne znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Ujawniona wysoka ranga kompetencji i kwalifikacji kadry jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw wskazuje na potrzebę szczególnej troski o kapitał ludzki w systemie zasobów potencjału konkurencyjnego organizacji.

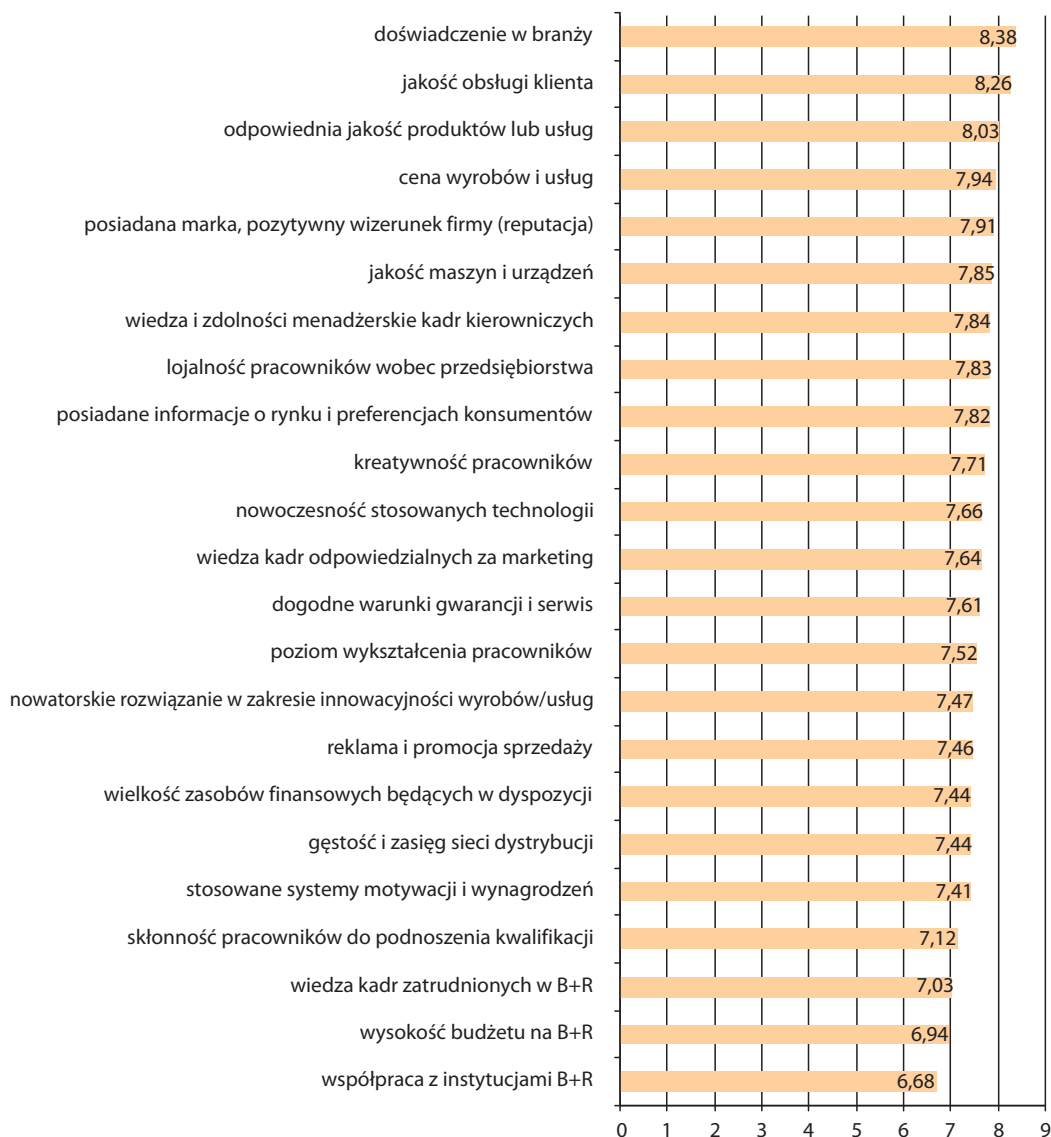
Identyfikacja oddziaływania kompetencji i kwalifikacji opierała się na porównaniach ich poziomu w badanych przedsiębiorstwach z pozycją konkurencyjną tychże przedsiębiorstw. Nie opierano się zatem na bezpośrednich pytaniach o subiektywną ocenę znaczenia tych czynników w oczach kadry kierowniczej, lecz na wyciąganiu wniosków ze zidentyfikowanych współzależności. To, czy istotnie menedżerowie świadomie doceniają sferę zasobów ludzkich wymaga odrębnej analizy. Ten aspekt został przedstawiony w kolejnym punkcie.

Postrzeganie wiedzy i kwalifikacji w systemie czynników konkurencyjności

4.2.5.

Dokonano również ustalenia, jakie zasoby firmy są najsilniej skorelowane z poziomem konkurencyjności, niezależnie od obiektywnych analiz korelacji pozycji konkurencyjnej i dysponowania określonymi zasobami. Przedstawiciele kadry zarządzającej mieli określić, jak poszczególne czynniki wchodzące w skład potencjału konkurencyjności wpływają na konkurencyjność ich przedsiębiorstwa. Odpowiedzi respondentów zostały umieszczone na wykresie 22.

Wykres 22. Ocena wpływu posiadanych zasobów na konkurencyjność przedsiębiorstw według kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Ogólna analiza odpowiedzi na pytanie o rolę poszczególnych czynników w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw nasuwa wniosek o daleko idącej zbieżności ocen najważniejszych czynników konkurencyjności z tymi, które sami menedżerowie wcześniej wskazali jako posiadane przez ich przedsiębiorstwa. Choć oba pytania miały zupełnie odmienny charakter, trudno nie zauważyć, że respondenci prawie identycznie ocenili to, jakie czynniki konkurencyjności są ważne dla ich firmy, jak też i to, jakimi czynnikami dysponują. Zbieżność ta nie może być przypadkowa. Odzwierciedla raczej tendencję znaną w badaniach nauk społecznych, zgodnie z którą respondenci mają skłonność do pozytywnego przedstawiania siebie. Skoro więc wcześniej wskazali określony, istniejący stan zasobów w swoich przedsiębiorstwach, mogli ulec pokusie, aby przy ocenianiu ważności poszczególnych czynników dla konkurencyjności – choćby podświadomie – powielać zaprezentowany schemat. W ten sposób potwierdzają swoje kompetencje, stwierdzając, iż zapewnili w swoich przedsiębiorstwach te zasoby i to w takim stopniu, jaki wynika z potrzeb konkurencyjnych. Zaprezentowane rozumowanie obniża nieco wiarygodność wyników i podkreśla subiektywność ocen menedżerów w zakresie ważności poszczególnych elementów potencjału konkurencyjnego. Z drugiej strony potwierdza zaprezentowaną już wcześniej wagę, jaką przypisują oni poszczególnym czynnikom.

Także w tym przypadku jako najważniejszy czynnik konkurencyjności uznano doświadczenie w branży. Na kolejnych miejscach znalazły się: jakość obsługi klienta, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, jakość maszyn i urządzeń, odpowiednia jakość produktów lub usług, wiedza i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych. Można i tym razem podkreślić docenianie w stosunkowo wysokim stopniu elementów zasobów miękkich związanych z kwalifikacjami i kompetencjami kadry.

Szczegółowe porównanie wyników odpowiedzi o najważniejsze czynniki konkurencyjności z danymi o ocenie stanu posiadania poszczególnych czynników – niezależnie od omawianych zbieżności – ujawnia ciekawą prawidłowość. Otóż jedynymi czynnikami, których stan został oceniony poniżej przypisywanej im ważności są: wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji, współpraca z instytucjami B+R, wysokość budżetu na B+R, posiadana marka i pozytywny wizerunek firmy. Za szczególnie charakterystyczne można uznać wynikające z tego rosnące docenianie potrzeby innowacyjności związanej ze sferą B+R. **Wydaje się, że uzyskany wynik świadczy o poczuciu menedżerów, iż w sferze B+R robią aktualnie mniej niż by należało. Wskazuje to na rosnącą świadomość przyszłościowej roli tych czynników w kształtowaniu konkurencyjności MSP.**

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że zdaniem respondentów biorących udział w badaniach jakościowych, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest zarówno za pomocą zasobów wewnętrznych, jak i zasobów zewnętrznych firmy. Wśród zasobów wewnętrznych wyróżniono wyposażenie techniczne i zasoby ludzkie. Zasoby zewnętrzne pomagające w budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy to zdaniem respondentów przede wszystkim współpraca z organizacjami zewnętrznymi oraz szkolenia. Szczególnie jednak badani, pomimo dosyć dużych różnic branżowych i różnej specyfiki rynków, na których działają, zwracali uwagę na wyposażenie techniczne. Badania jakościowe wydają się zatem odzwierciedlać przeświadczenie przynajmniej części badanych, że kluczowym czynnikiem konkurencyjności jest jakość wyposażenia technicznego. Interesujące, że w badaniach ilościowych elementy związane z zasobami ludzkimi zostały silniej wyeksponowane. W odniesieniu przynajmniej do części menedżerów można postawić hipotezę, iż deklaratyw-

nie doceniają zasoby ludzkie, ale być może częściowo ze względu na chęć zachowania poprawności społecznej swoich wypowiedzi. Tymczasem przy głębszej refleksji i dyskusji ujawniają zdecydowane opinie o zasadniczym znaczeniu wyposażenia technicznego. Ilustracją mogą być zamieszczone poniżej cytaty, z których wynika, iż jakość oraz wielkość wyposażenia technicznego wpływa na sposób działania firmy i zachowania pracowników, ale przede wszystkim na efektywność i terminowość realizowanych zadań, co z kolei przekłada się w prosty sposób na konkurencyjność firmy.

Jednocześnie w badaniu jakościowym najczęściej wskazywane były takie cechy osobowe pracownika, jak: uczciwość, rzetelność, zaangażowanie. Można stwierdzić ponadto, że równie ważne jest doświadczenie pracownika w branży i wynikająca z niego wiedza o specyfice danego rynku.

„Tutaj bardzo ważny jest sprzęt, to musi być nowe, tak żeby śmiało to można było wypuścić w trasę, żeby nie było niedotrzymanych terminów (...).”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Na pewno technicznie, bo świat idzie do przodu i musimy nadążać za postępem technicznym, czyli jako firma musimy być otwarci na jakieś nowe produkty.”

Rodzaj działalności firmy: budownictwo, 10–49 pracowników.

„Myśląc o nowym taborze i dobrym taborze sugerowałem się również tym, żeby dać im [pracownikom] jak najlepsze stanowisko do pracy.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 6–9 pracowników.

Wyniki badań jakościowych podkreślają docenianie przez przedsiębiorców roli wyposażenia technicznego w kształtowaniu konkurencyjności ich przedsiębiorstw. Kadra zarządzająca ma świadomość znaczenia postępu technicznego w ich powodzeniu na rynku. Są zainteresowani pozyskaniem maszyn i urządzeń będących ucieleśnieniem nowszych rozwiązań technicznych. Często jednak zwracają uwagę także na zasoby ludzkie, jako szczególnie ważne dla osiągnięcia dobrej pozycji konkurencyjnej. Doceniają doświadczenie i lojalność pracowników. Wydaje się przy tym, że przynajmniej dla części czynnik ludzki ma charakter uzupełniający, a jako kluczowe postrzegają wysokiej jakości wyposażenie techniczne.

„Pracownicy, którym można zaufać, (...) zdarzają się przypadki, że taka najczęstsza rzecz – kradzież paliwa (...). Dlatego bardzo ważna jest odpowiednia kadra.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Przede wszystkim kadra, czyli zasoby ludzkie, dobrze wyszkolone. (...) Choć nie tylko wykształcenie jest ważne, to dbaliśmy, żeby kadra menedżerska miała większe wykształcenie niż pracownicy.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Potencjał ludzki jest bardzo ważny.”

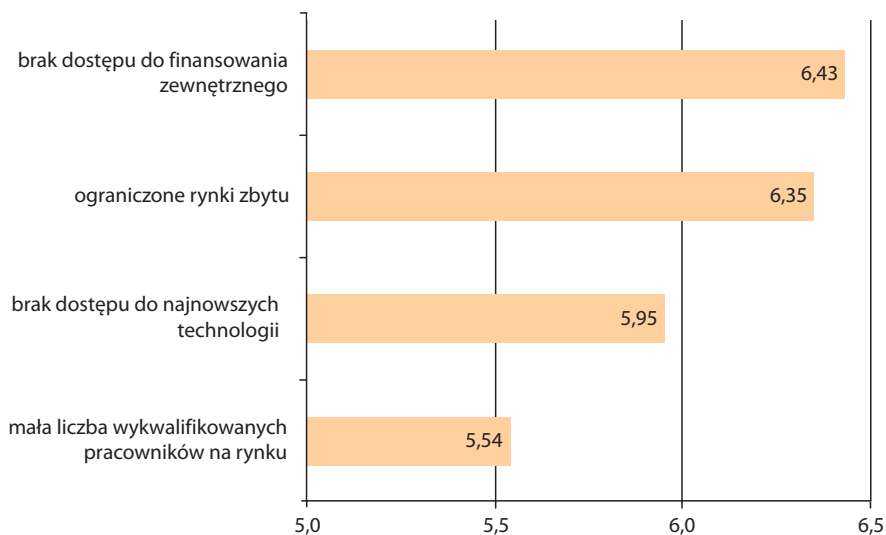
Rodzaj działalności firmy: budownictwo, 50–249 pracowników.

„Na pewno miła obsługa, wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny.”

Rodzaj działalności firmy: handel, 6–10 pracowników.

Niezależnie od szeroko omawianych wewnętrznych czynników konkurencyjności warto uwzględnić także zewnętrzne czynniki wpływające na konkurencyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach badania zapytano kadrę zarządzającą MSP, jakie czynniki ograniczają konkurencyjność ich przedsiębiorstwa, które mieli wycenić w skali od 1 – całkowity brak wpływu do 10 – możliwie największy wpływ. Wyniki zaprezentowano na wykresie 23.

Wykres 23. Bariery konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Brak dostępu do finansowania zewnętrznego oraz ograniczone rynki zbytu – zidentyfikowane dwa czynniki o największym negatywnym wpływie na rozwój MSP – w pełni potwierdzają zarówno wyniki innych badań, jak i odzwierciedlają charakterystyczne cechy kategorii małych i średnich przedsiębiorstw. **Za bardziej interesujące można uznać, że w obecnym badaniu niewiele tylko niżej oceniono negatywny wpływ braku dostępu do nowych technologii i wykwalifikowanych pracowników. Świadczy to z jednej strony o występowaniu tego typu barier zewnętrznych, a w konsekwencji wskazuje na konieczność podejmowania interwencji publicznej w obszarze dostępu do technologii i wykwalifikowanych kadr. Z drugiej strony wskazuje na zmiany postaw menedżerów polskich MSP, którzy wydają się w rosnącym stopniu doceniać nowoczesne czynniki konkurencyjności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, do których niewątpliwie należy zaliczyć postęp technologiczny i wysokie kwalifikacje pracowników.**

Oddziaływanie diskutowanych powyżej zewnętrznych czynników konkurencyjności, jak i wcześniej omawianych wewnętrznych – ujmowanych w kategorii potencjału konkurencyjnego – łącznie kształtuje pozycję konkurencyjną firmy, którą można mierzyć z użyciem różnych wskaźników. W badaniu kadry zarządzającej przedsiębiorstw uwzględniono takie miary pozycji konkurencyjnej, jak: udział w rynku, zysk, przychody ze sprzedaży, sprzedaż na eksport, zadłużenie, inwestycje. O konkurencyjności firmy świadczy nie tylko bezwzględny poziom tych wskaźników, lecz także ich dynamika. Menedżerowie mieli za zadanie określić, jak zmieniły się powyższe wskaźniki w ich przedsiębiorstwach w ciągu 2009 roku. Biorąc pod uwagę, że był to rok kryzysowy w światowej gospodarce, a co najmniej stagnacyjny w Polsce, oznacza to, że informacje o zmianach wskaźników konkurencyjności badanych firm będą odzwierciedlać nie tylko ich „normalną” sytuację konkurencyjną, ale i zdolność do adaptacji w warunkach kryzysowych. Umiejętności przystosowawcze przedsiębiorstw należy przypisywać przede wszystkim kwalifikacjom i kompetencjom kadry kierowniczej. Potwierdziła to wcześniejsza analiza, gdzie kwalifikacje kadry wykazały najsilniejsze związki z konkurencyjnością firm. Pojawia się w tym kontekście pytanie nie tylko o to, jak zmieniała się pozycja konkurencyjna polskich MSP w trudnym 2009 roku, ale także można sformułować dodatkowy dylemat, czy wyższe kwalifikacje pozwalały przedsiębiorcom lepiej sobie radzić na rynku. Uwzględniając, że najbardziej syntetycznym miernikiem kwalifikacji kadry zarządzającej jest poziom jej wykształcenia, dane o zmianach wskaźników konkurencyjności będą prezentowane łącznie z uwzględnieniem dwóch kategorii przedsiębiorstw, wyodrębnionych według kryterium poziomu wykształcenia kadry kierowniczej.

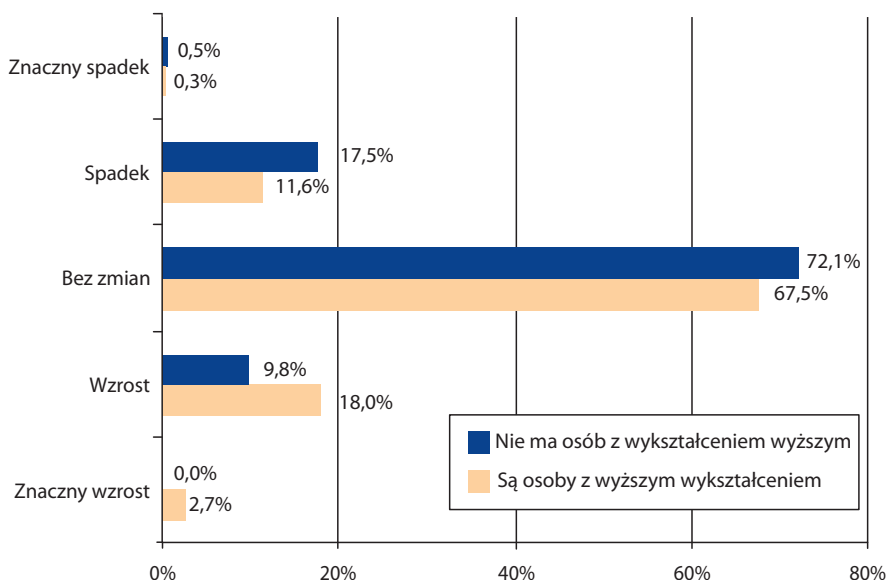
Jak już wspomniano w pierwszej grupie znalazły się przedsiębiorstwa, w których kadrze zarządzającej są osoby z wykształceniem co najmniej wyższym (63% całej badanej próby), w drugiej firmy, w których kierownictwie nie ma osób z wykształceniem wyższym (31% badanej próby; 5,3% przypadków, w których nie uzyskano danych zostaną pominięte przy powyższym podziale próby, a uwzględnione jedynie w danych ogólnych dla całej próby).

Za jeden z najbardziej wiarygodnych wskaźników pozycji konkurencyjnej uznaje się udział w rynku. Wyniki zmian tego wskaźnika uzyskane w badaniu pozwalają na pewien optymizm (wykres 24).

Wprawdzie prawie 14% badanych zanotowało spadek lub znaczny spadek udziału w rynku, ale jednocześnie 17% zanotowało wzrost sprzedaży. **Biorąc pod uwagę stagnacyjne tendencje w gospodarce, analizowane zmiany udziałów w rynku badanych małych i średnich przedsiębiorstw świadczą o ich stosunkowo dużej konkurencyjności.** Mimo wysokiej presji konkurencyjnej w warunkach kryzysowych, szczególnie ze strony dużych podmiotów, generalnie nie traciły rynków, a nawet minimalnie poprawiły pozycję. Interesujące wnioski można przy tym wyciągnąć, analizując zmiany udziałów w rynku firm, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem i pozostających. W tych pierwszych znaczny wzrost udziału w rynku wystąpił w 20,7%, podczas gdy w firmach bez osób z wykształceniem wyższym wzrost zanotowało tylko 9,8 %. Jednocześnie firmy bez wykształconego kierownictwa znacznie częściej odnotowywały spadki

udziału w rynku (17,5 % w stosunku do 11,6%). **Zaobserwowana⁹⁹ tendencja potwierdza, że wysokie kwalifikacje menedżerów sprzyjają konkurencyjności, a w tym wysokiej adaptacyjności przedsiębiorstw w warunkach zmiennego i niesprzyjającego otoczenia.**

Wykres 24. Zmiany udziału w rynku na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

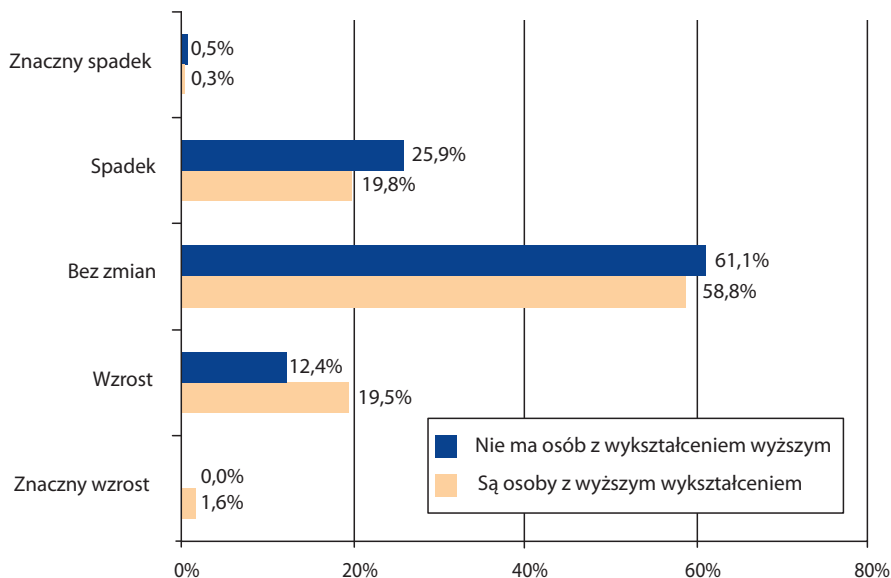
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Analiza innych zmiennych, które mogłyby wpływać na zmiany udziału w rynku wykazała bardzo niewielkie współzależności. Pewne różnice wystąpiły w układzie rozmiarów przedsiębiorstw i branż. Okazuje się, iż w 2009 roku spadek udziałów w rynku odnotowało 14,3% mikroprzedsiębiorstw, 14,2% małych przedsiębiorstw oraz 12,5% firm średnich, tu różnice są minimalne. Ale wzrosty udziałów w rynku odnotowało już znacznie więcej firm średnich niż małych i mikro, odpowiednio 31,3% w stosunku do 20,3% w małych i 12,6% w mikroprzedsiębiorstwach. Z jednej strony można to interpretować jako wyższą odporność większych firm na zjawiska kryzysowe w gospodarce. Z drugiej jednak należy pamiętać, iż w sektorze MSP naturalne jest zjawisko niepowodzeń wielu firm w początkowych fazach rozwoju, w których może znajdować się znaczna część mikroprzedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia podobny jak firm średnich wskaźnik spadków udziału w rynku najmniejszych przedsiębiorstw, należy traktować jako wskazówkę, że nawet najmniejsze firmy w warunkach kryzysowych nie muszą tracić pozycji rynkowej.

Analiza zmian udziałów w rynku badanych MSP według branż wykazała, że nie występuje istotny związek między tymi zmiennymi. Jednocześnie analiza uzyskanych wyników potwierdziła, iż niekorzystne zmiany w większym stopniu dotknęły firmy działające w sekcjach wrażliwych na wahania koniunktury, jak przemysł, budownictwo, handel i transport,

a w mniejszym stopniu te, które działały w branżach cieszących się stałym popytem, niezależnym od koniunktury. Do tych ostatnich zaliczyć można *ochronę zdrowia, edukację i obsługę firm*. Niewątpliwie zdolność generowania zysków świadczy o konkurencyjności przedsiębiorstw. Dane o zmianach tego wskaźnika uzyskane w badaniu świadczą, iż przedsiębiorstwa odczuły skutki spowolnienia gospodarczego (wykres 25).

Wykres 25. Zmiany zysku na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W całej badanej próbie spadek zysku odczuło prawie 23% firm, natomiast wzrosty odnotowano w ok. 18%. Różnica, choć wyraźna, wskazuje, że mimo niesprzyjających okoliczności możliwości generowania zysków w większości w polskich MSP nie zostały ograniczone w sposób dramatyczny. Niezwykle ciekawie wygląda przy tym analiza zmian zysku pod kątem kwalifikacji menedżerów przedsiębiorstw. W firmach, w których kierownictwie znajdowały się osoby z wykształceniem wyższym spadek zysków dotknął 19,8%, podczas gdy w pozostałych aż 25,9%. Odwrotnie proporcje ułożyły się w zakresie wzrostowych tendencji zysku. Tu firmy kierowane przez osoby z wyższym wykształceniem aż w ponad 21% mogły pochwalić się wzrostem zysku, tymczasem w podmiotach kierowanych bez udziału osób z wyższym wykształceniem wzrosty zysku odnotowano tylko w 12,4% podmiotów. **Zaobserwowana tendencja wskazuje, że występuje zależność między zyskiem a wykształceniem kadry zarządzającej¹⁰⁰ i może świadczyć o tym, iż w trudnych warunkach gospodarczych wyższe wykształcenie pozwala lepiej się dostosowywać, zachować konkurencyjność, a w konsekwencji umożliwić firmom generowanie zysków.**

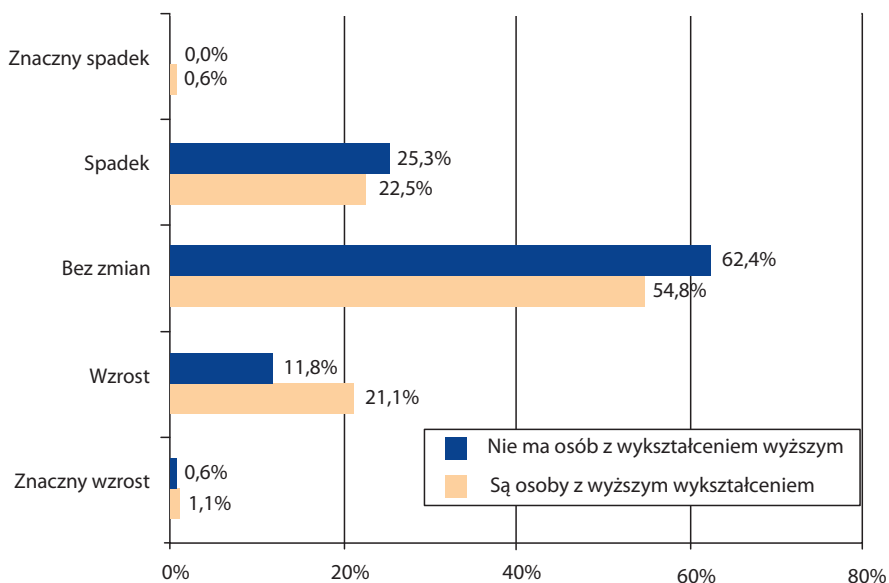
Podobnie jak w przypadku zmian udziałów w rynku także na osiągnięcie zysków w niewielkim tylko zakresie wpływały rozmiary przedsiębiorstw. Spadek zysków odnotowało 24,6%

¹⁰⁰ Zastosowano dokładny test Fishera.

mikroprzedsiębiorstw, podczas gdy w przypadku firm małych było to 21,9%, a w średnich zyski spadły w 20,8% podmiotów. Minimalnie jedynie gorsza sytuacja najmniejszych podmiotów świadczy raczej o ich zaskakująco wysokiej odporności na pogorszenie koniunktury w 2009 roku. Zmiany zysków, podobnie jak wyżej opisane zmiany udziałów w rynku, zależały od wrażliwości branży na koniunkturę. W tej tendencji zaobserwowano jedynie dwa wyraźne odchylenia od wcześniej zaobserwowanych prawidłowości. Po pierwsze szczególnie duże spadki zysków zanotowano w branży *transportowej*, tam aż 38,5% firm zanotowało spadki zysków. Po drugie w *edukacji* zyski spadały w podobnym tempie jak w branżach wrażliwych na koniunkturę, bowiem 26,4% podmiotów tej branży zanotowało pogorszenie sytuacji. Fakt, że generalnie pogorszenie sytuacji badanych firm było zgodne z wrażliwością branż na pogorszenie koniunktury sugeruje, iż oddziaływanie specyfiki branży na sytuację małych i średnich przedsiębiorstw prawdopodobnie nie odbiega znacząco od sytuacji pozostałych firm. Nie oznacza to wszakże, że mogą istnieć specyficzne sektory, gdzie rozmiary przedsiębiorstwa są ważnym czynnikiem odporności na zjawiska kryzysowe.

Dynamika zmian przychodów ze sprzedaży badanych przedsiębiorstw okazała się podobna co do kierunków i siły, jak i zmiany zysków (wykres 26).

Wykres 26. Zmiany przychodów ze sprzedaży na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej*



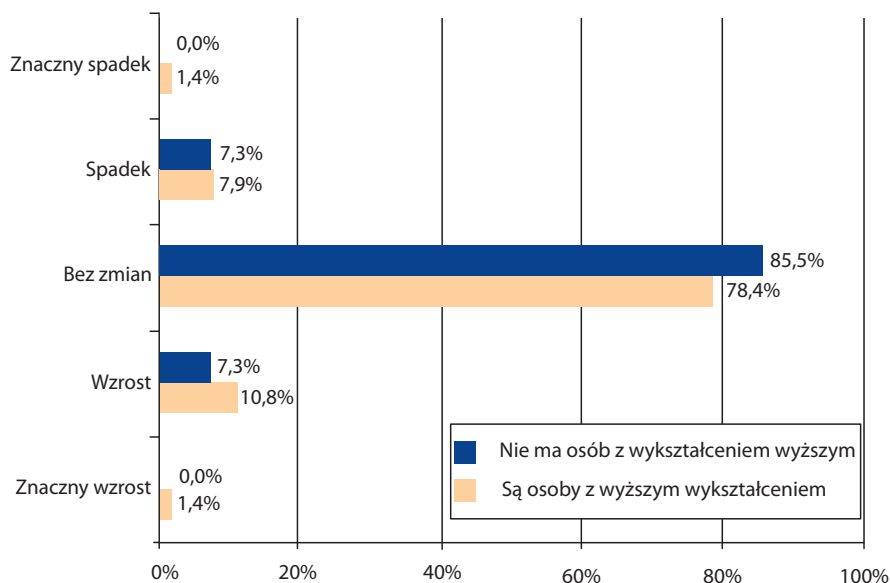
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Ponad 23% firm zanotowało spadki przychodów ze sprzedaży, a wzrosty ok. 17%. Analogicznie jak w przypadku zysków, okazało się, że lepiej radziły sobie firmy kierowane przez menedżerów z wyższym wykształceniem. W ich przypadku aż 22,2% odnotowało wzrost lub znaczny wzrost sprzedaży, podczas gdy w firmach bez osób z wyższym wykształceniem w kierownictwie ten wskaźnik wyniósł jedynie 12,4%. Te ostatnie okazały się też nieco gor-

sze pod względem spadków sprzedaży. **Dane te każą ponownie podkreślić rolę wykształcenia kadry kierowniczej jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie, że występuje tu tendencja statystyczna¹⁰¹.**

Kolejnym wskaźnikiem mówiącym o pozycji konkurencyjnej uwzględnionym w badaniach była sprzedaż na eksport (wykres 27).

Wykres 27. Zmiany wielkości sprzedaży na eksport na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej*



* tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

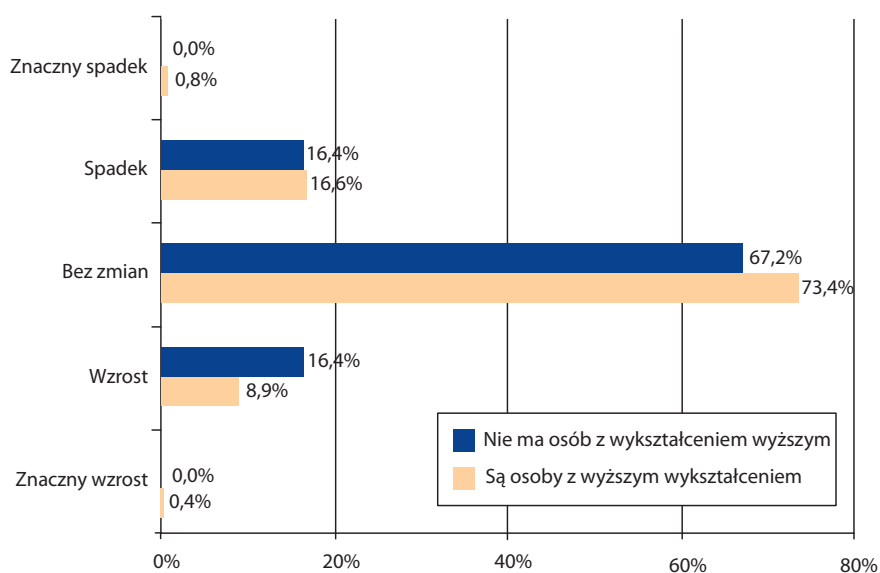
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wyniki badanych przedsiębiorstw pod względem sprzedaży na eksport można uznać za umiarkowanie pozytywne. Pomimo ograniczenia chłonności rynków zagranicznych więcej firm odnotowało wzrosty eksportu niż spadek. Wyniki te są w pewnym stopniu adekwatne do stosunkowo dobrych wyników całego polskiego eksportu. W pozytywnych zmianach sprzedaży eksportowej znowu lepsze były firmy kierowane przez menedżerów z wyższym wykształceniem. W przypadku eksportu różnice nie okazały się jednak tak wyraźne, jak w przypadku poprzednio omawianych wskaźników. W dużym stopniu można to wyjaśnić faktem, iż już w samej próbie firm eksportujących zdecydowaną dominację miały te z kierownictwem posiadającym wyższe wykształcenie. Takich firm w całej badanej próbie było 139, podczas gdy eksporterów z kierownictwem bez wyższego wykształcenia tylko 55. **Zatem można ogólnie stwierdzić, że również w przypadku sprzedaży eksportowej, jako miernika pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, potwierdza się istotna rola wykształcenia kadry zarządzającej.**

¹⁰¹ Zastosowano dokładny test Fishera.

Wskaźnik zadłużenia jako miara pozycji konkurencyjnej winien być traktowany w sposób specyficzny. Wysoki poziom czy wzrost zadłużenia nie muszą być świadectwem niskiej konkurencyjności, jeśli uzyskiwane z zewnątrz środki przeznaczone są na powiększenie efektywnych zasobów firmy. Z makroekonomicznego punktu widzenia analiza zmian poziomu zadłużenia przedsiębiorstw stanowi dobry sposób monitorowania ogólnej sytuacji gospodarczej. Z tego też punktu widzenia warto rozpatrywać dane o zmianach poziomu zadłużenia badanych przedsiębiorstw. Jak wynika z badania, poziom zadłużenia wykazuje istotny związek z wielkością przedsiębiorstwa, przy czym w 2009 roku częściej rosło zadłużenie większych firm.

Wykres 28. Zmiany wielkości zadłużenia na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej (n = 600).

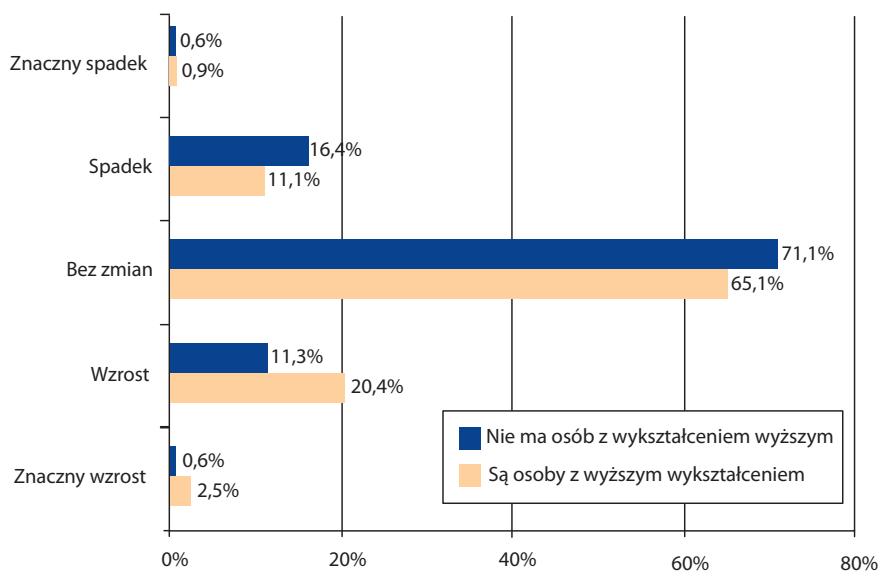
W całej badanej próbie wzrost zadłużenia odnotowano w 8,5% podmiotów, a spadek zadłużenia w 11,6%. Dane te świadczą, że nie nastąpiło gwałtowne pogorszenie sytuacji finansowej polskich MSP. Z drugiej strony informacje o większej liczbie firm, w których spada zadłużenie niż tych, w których ono rośnie mogą świadczyć o wstrzymywaniu się z inwestycjami, co już trudno zaliczyć do zjawisk pozytywnych. W układzie firm o różnej charakterystyce kierownictwa ze względu na wykształcenie nie odnotowano istotnych różnic¹⁰², choć firmy z menedżerami bez wyższego wykształcenia odnotowały w większym stopniu wzrost zadłużenia (wykres 28). Jednakże bez szczegółowych informacji o kierunkach przeznaczenia pozyskiwanych środków trudno adekwatnie interpretować te wyniki.

Ostatnim analizowanym wskaźnikiem zmian pozycji konkurencyjnej polskich MSP były nakłady inwestycyjne. Wskaźnik ten nie tylko pokazuje aktualne zdolności do generowa-

¹⁰² Zastosowano dokładny test Fishera.

nia środków inwestycyjnych oraz potencjalnie efektywnych projektów inwestycyjnych. Poziom nakładów inwestycyjnych jest podstawowym wyznacznikiem przyszłego rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej firm. Ogólne dane o aktywności inwestycyjnej w badanej próbie wskazują na 15,7% firm, które odnotowały wzrost lub znaczny wzrost nakładów inwestycyjnych w 2009 roku. Na zmniejszenie inwestycji zdecydowało się natomiast 12,2%, podczas gdy utrzymanie inwestycji na poprzednim poziomie zadeklarowało 50,7% (część firm nie podała informacji w tym zakresie) (wykres 29).

Wykres 29. Zmiany wielkości nakładów inwestycyjnych na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Dane te pokazują, że jak na okres spowolnienia gospodarczego badane firmy zachowały względnie wysoką aktywność inwestycyjną. Bardzo charakterystyczne wyniki przynosi analiza w układzie firm o różnej strukturze kierownictwa, wskazująca na istotność tego związku¹⁰³. Wyraźnie większe przyrosty inwestycji dotyczyły przedsiębiorstw, gdzie wśród menedżerów były osoby z wyższym wykształceniem – takich firm odnotowano prawie 23%. Odsetek firm zwiększających inwestycje, a posiadających kierownictwo bez osób z wyższym wykształceniem wyniósł jedynie niecałe 12%. W tej ostatniej grupie przedsiębiorstw inwestycje zmniejszyło 16,4%, a w grupie z wyższym wykształceniem tylko 11,1% przedsiębiorstw. **Jeszcze raz potwierdza się wyższa adaptacyjność i konkurencyjność firm prowadzonych przez przedstawicieli kadry zarządzającej z wyższym wykształceniem. To one częściej, nawet w niesprzyjających warunkach makroekonomicznych, były w stanie podejmować inwestycyjne działania prorozwojowe. Nie ma przy tym znaczenia wielkość przedsiębiorstwa czy profil jego działalności.**

¹⁰³ Zastosowano dokładny test Fishera.

4.3.

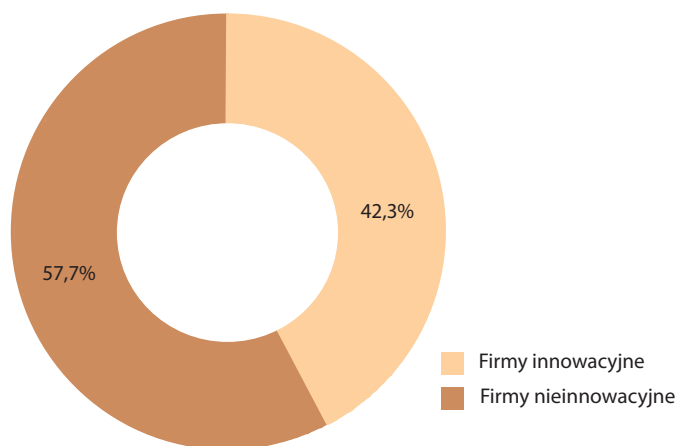
Wykształcenie i kompetencje pracowników a innowacyjność przedsiębiorstw

4.3.1.

Innowacyjność przedsiębiorstw. Czynniki innowacyjności. Potencjał innowacyjny

Innowacyjność jest bezsprzecznie jednym z podstawowych czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw. Mimo niewątpliwego wpływu innowacyjności na kształtowanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, wyniki licznych badań wskazują, że innowacje¹⁰⁴ nie są powszechnie stosowanym instrumentem budowania przewag konkurencyjnych w praktyce polskich przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw małych i średnich¹⁰⁵. Również wyniki niniejszego badania potwierdzają to zjawisko. Mniej niż połowa firm włączonych do badania wprowadziła innowacje w okresie ostatnich trzech lat (wykres 30). Częściej czyniły to firmy średniej wielkości (52%) aniżeli małe (44%) i mikro (39,3%). **Skłonność do innowacji jest zatem pozytywnie skorelowana z wielkością firmy**, co należy mieć na uwadze przy dalszych analizach prowadzonych w relacjach z wykształceniem i kompetencjami pracowników. W przekroju branżowym innowacje częściej wprowadzały firmy z branży *pozostała działalność usługowa, społeczna i indywidualna* (55,6%) i *handel i naprawy* (49%), a rzadziej firmy z branży *pośrednictwo finansowe (w tym ubezpieczenia)* (22,2%) i *przemysł* (32,1%). Różnice te są dość wyraźne również w sensie statystycznym¹⁰⁶.

Wykres 30. Odsetek badanych przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach wprowadziły innowacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

¹⁰⁴ Innowacja jest tu rozumiana jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

¹⁰⁵ Zob. m.in. K. Poznańska: Innowacje czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, [w:] A. Stabryła (red.): Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym. Tom 2. Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, Kraków 2008; W.Janasz i in.: Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego. Szczecin 2002; E. Stawasz: Innowacje a mała firma. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 1999.

¹⁰⁶ Zastosowano dokładny test Fishera.

Jak pokazują wyniki badania przedstawione na wykresie 31, innowacje najczęściej mają związek z inwestowaniem w maszyny i urządzenia (takie deklaracje złożyło 62,6% respondentów), wprowadzaniem oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowaniem wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas (48,3%) oraz nawiązaniem współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (40,4%). Inne (poza nowymi produktami i usługami) „twarde” innowacje związane z wprowadzaniem nowych rozwiązań technologicznych i know-how zadeklarowała co czwarta firma uczestnicząca w badaniu. Wyniki te (zwłaszcza ich skalę) należy uznać za dość optymistyczne. Szczególnie warto podkreślić aspekt współpracy przedsiębiorstw na rzecz rozwoju produktów i usług. Można domniemywać, że jednym z dominujących motywów podejmowania współpracy, którym kierowali się przynajmniej niektórzy przedsiębiorcy była chęć uzupełnienia brakujących w przedsiębiorstwie kompetencji. Zdaje się to również potwierdzać spostrzeżenie, że bardziej otwarte na współpracę z podmiotami zewnętrznymi w celu rozwoju produktów i usług były firmy małe (45,3%) i mikro (38,7%) aniżeli firmy średnie (26,1%), które częściej mogą być przekonane, że nie brakuje im żadnych kompetencji. W układzie branżowym gotowość do współpracy w najwyższym stopniu charakteryzowała firmy z branży *obsługa firm (w tym usługi dla firm), nieruchomości* (54,2%).

Oceniając istotność różnic (według wielkości firmy) w zakresie wdrażanych innowacji na pierwszy plan wysuwa się dywersyfikacja z punktu widzenia dominacji innowacji w formie: wejścia na nowe rynki, inwestowania w maszyny i urządzenia, wprowadzania standardów kontroli jakości dla dostawców, procedur zakupów, księgowości, magazynowania oraz nowych rozwiązań technologicznych w zakresie ICT. W ujęciu branżowym istotne różnice mają miejsce w zakresie inwestowania w maszyny i urządzenia, a także nowych form promocji¹⁰⁷.

Nowe rozwiązania wprowadzane do firmy mogą mieć różny charakter. Ważne zatem było określenie, jak innowacyjne są badane przedsiębiorstwa poprzez pryzmat stopnia nowości wprowadzanych rozwiązań. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących wprowadzanie innowacji maleje wraz ze stopniem nowości rozwiązania. Najczęściej innowacje dokonują się na poziomie samej firmy, a najrzadziej w skali ponadkrajowej (wykres 32). **Innowacje niewykraczające stopniem nowości poza skalę firmy mogą nie prowadzić do poprawy pozycji konkurencyjnej firmy, co w sytuacji dominacji nowości tego rodzaju każe tym przedsiębiorstwom, które je stosują, szukać przewag konkurencyjnych o innym charakterze.**

Wszyscy uczestnicy badania wywodzący się spośród kadry menedżerskiej przedsiębiorstw zostali zapytani o to, czy w ciągu ostatnich trzech lat podjęli współpracę lub współpracowali z innymi podmiotami w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań. Uzyskane na to pytanie odpowiedzi w kontekście wyników przedstawionych na wykresie 31 (na które odpowiadali jedynie menedżerowie firm innowacyjnych, tj. takich, które w okresie ostatnich trzech lat wprowadziły innowacje) wyraźnie wskazują, że **firmy innowacyjne są bardziej skłonne poszukiwać możliwości podjęcia współpracy z podmiotami zewnętrznymi w celu prowadzenia prac nad innowacyjnymi rozwiązaniami lub ich adaptowania.** Ogół przedsiębiorstw w zaledwie 15,3% badanych przypadków deklarował podjęcie takiej współpracy, podczas gdy wśród firm innowacyjnych nawiązanie współpracy zadeklarowało 40,4% respondentów (wyniki te zresztą są potwierdzone poprzez porównanie odpowiedzi udzielanych przez firmy innowacyjne i nieinnowacyjne).

¹⁰⁷ Zastosowano test Kruskala-Wallis.

Wykres 31. Rodzaj innowacji wprowadzonych w okresie ostatnich trzech lat [^]



* istotność statystyczna $p < 0,05$

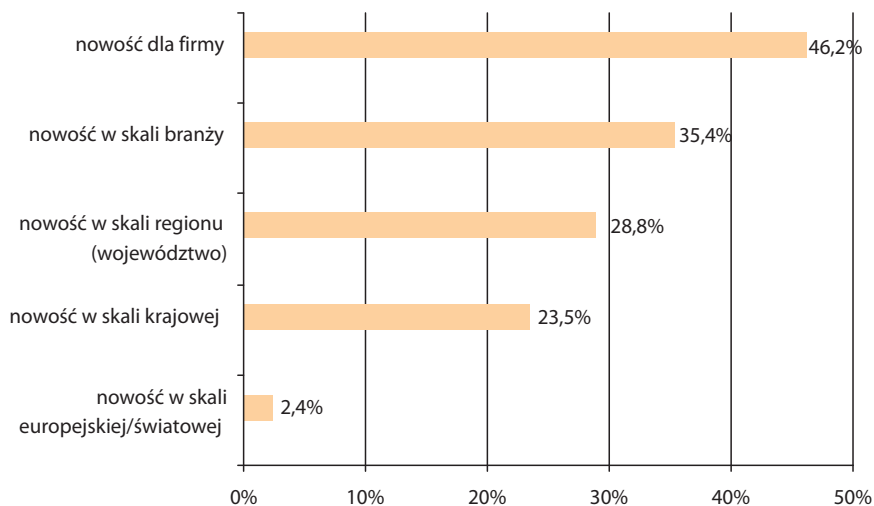
[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 254].

Współpraca podejmowana z podmiotami zewnętrznymi w celu wprowadzania nowatorskich rozwiązań najczęściej angażowała klientów (64,8%), dostawców (58,6%) i inne przedsiębiorstwa prowadzące zbliżony rodzaj działalności (55,7%), co przedstawia wykres 34. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorcy w niewielkim stopniu współpracują ze sferą nauki, w tym z placówkami naukowymi (23,9%), szkołami wyższymi (12,3%), jednostkami badawczo-rozwojowymi (10,8%) i ośrodkami transferu technologii (4,6%). Bardziej otwarte na taką współpracę są firmy mniejszych rozmiarów, przy czym firmy mikro w większym stopniu preferują jednostki stricte naukowe (szkoły wyższe, placówki naukowe)¹⁰⁸, podczas gdy firmy małe skłaniają się bardziej ku współpracy z podmiotami o wyraźniejszym profilu

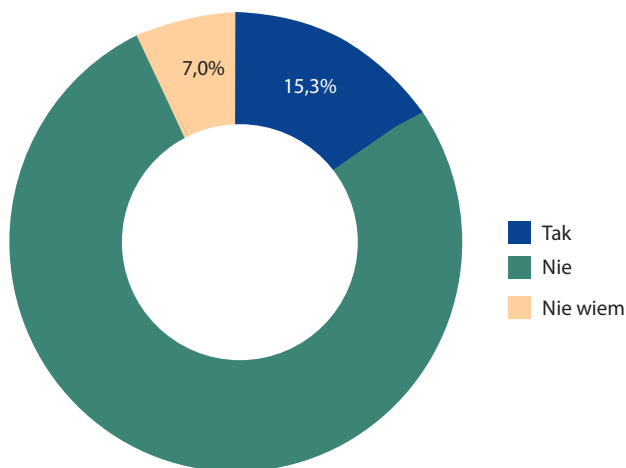
¹⁰⁸ Współpracę ze szkołami wyższymi zadeklarowało 18,5% firm mikro wobec 10,3% firm małych i 0% firm średnich, natomiast odsetek firm różnej wielkości współpracujących z placówkami naukowymi wyniósł odpowiednio: 29,6%, 23,3% i 11,1%.

Wykres 32. Stopień nowości wprowadzanych innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n=254].

Wykres 33. Struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia podjętej w ostatnich trzech latach współpracy z innymi podmiotami w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań

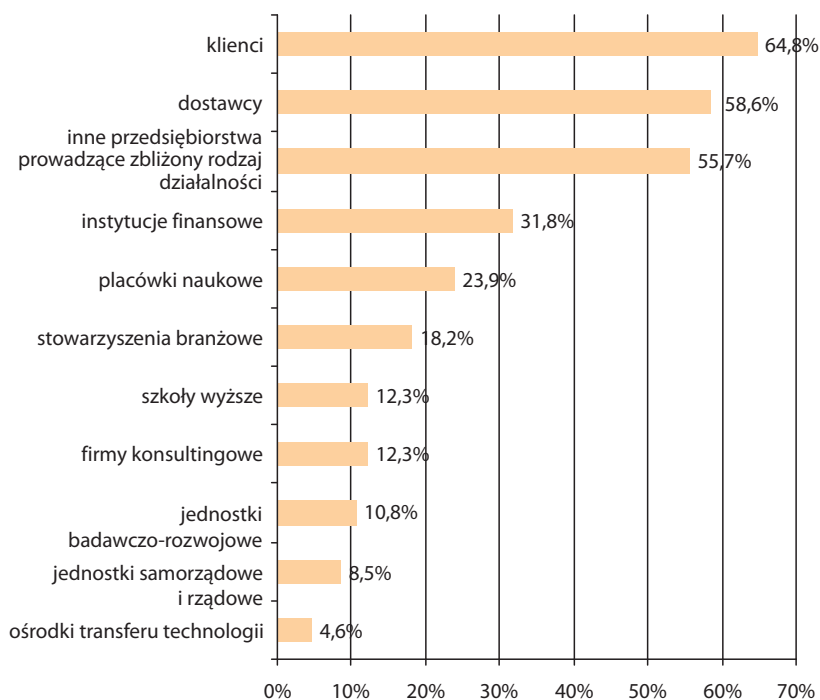


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

technologicznym (jednostkami badawczo-rozwojowymi, ośrodkami transferu technologii¹⁰⁹). Natomiast firmy średnie są zamknięte na współpracę w omawianym zakresie. Zaledwie jeden (!) podmiot na 50 z tej grupy wskazał, że podjął współpracę o tym charakterze z placówką naukową. Rodzi to oczywiste pytanie o posiadane przez tę grupę przedsiębiorstw kompetencje – czy niechęć do współpracy wynika z braku potrzeb nabycia wiedzy lub kompetencji, czy też ma ona swoje podłoże w innych przyczynach?

¹⁰⁹ Z jednostkami badawczo-rozwojowymi współpracuje 16,7% firm małych (wobec 7,7% firm mikro i braku takiej współpracy wśród firm średnich). Współpraca z ośrodkami transferu technologii podejmowana jest incydentalnie, choć i w tym przypadku firmy małe częściej ją podejmują.

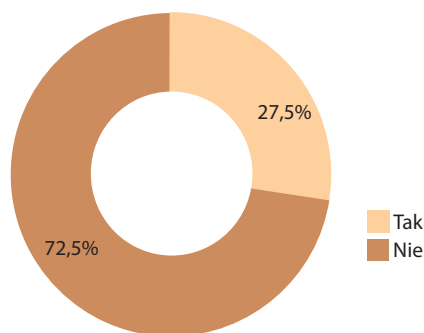
Wykres 34. Typ podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa podjęły w ostatnich trzech latach współpracę w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Dla określenia potencjału innowacyjnego ważne jest poznanie planów przedsiębiorstw w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań. W perspektywie najbliższego roku konkretne plany wprowadzenia nowych rozwiązań zadeklarowało 27,5% badanych przedsiębiorstw (wykres 35). Podobnie jak w przypadku wdrożonych już innowacji, skłonność do innowacji rośnie wraz z wielkością firmy (istnienie konkretnych planów wprowadzenia

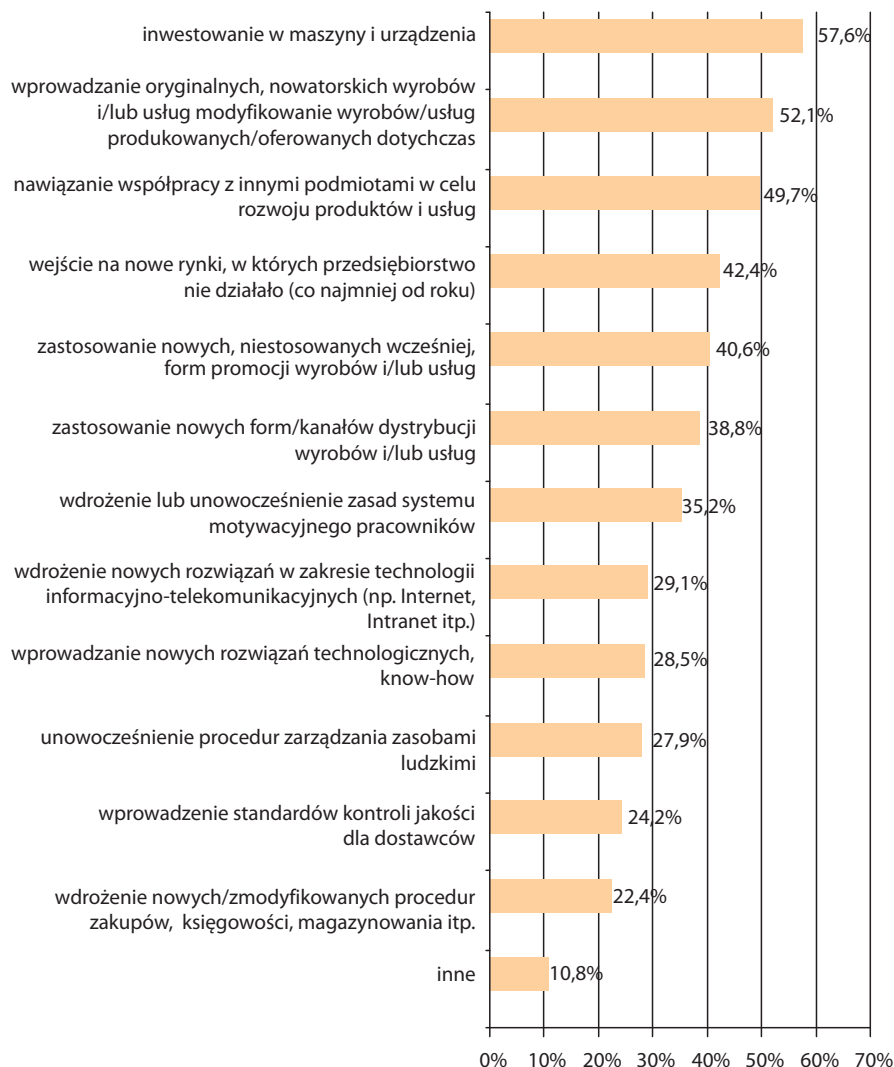
Wykres 35. Odsetek badanych przedsiębiorstw, które w perspektywie najbliższego roku planują wprowadzić innowacje*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 36. Rodzaj innowacji planowanych do wprowadzenia w perspektywie najbliższego roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 165]. Uwzględniono wskazania respondentów, którzy w perspektywie najbliższego roku planują wprowadzić innowacje.

innowacji zadeklarowało 23% firm mikro, 30% firm małych i 42% firm dużych). Związek ten przy tym jest istotny statystycznie¹¹⁰.

Rodzaj innowacji, które badane przedsiębiorstwa planują wprowadzić w perspektywie najbliższego roku w dużym stopniu pokrywa się z dokonanymi już działaniami. Również i w przypadku zamierzeń prym wiodą inwestycje w maszyny i urządzenia (57,6% respondentów), wprowadzanie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas (52,1%) oraz nawiązanie współ-

¹¹⁰ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

pracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług (49,7%). Ze składanych przez respondentów deklaracji można wywnioskować, że większy nacisk przedsiębiorcy zdają się kłaść w przyszłości na nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu rozwoju produktów i usług, zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług oraz wejście na nowe rynki.

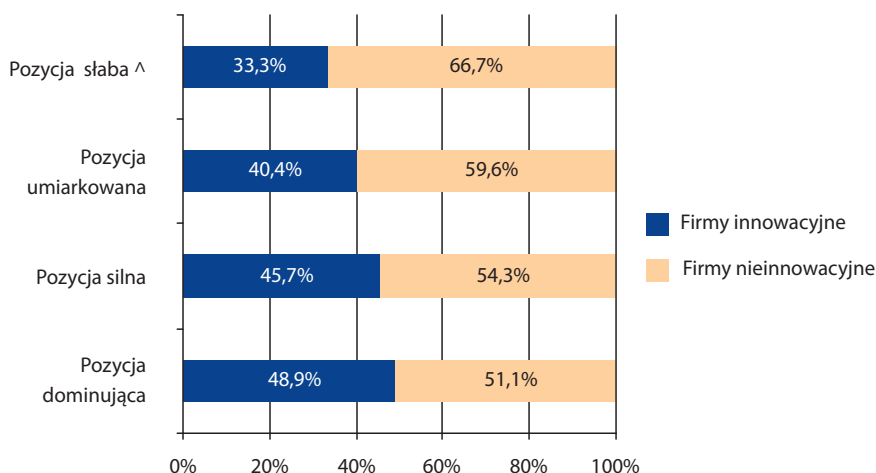
4.3.2.

Innowacyjność a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Jak wcześniej już wspomniano, na potrzeby oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku przedsiębiorstwa przyjęto deklaratywną ocenę respondentów zajmowanej pozycji konkurencyjnej. Uzyskane wyniki zestawiono z oceną innowacyjności przedsiębiorstwa, mierzoną wdrożeniem w okresie ostatnich trzech lat innowacji (wykres 37).

Mając na względzie udział firm innowacyjnych w badanej próbie kształtujący się na poziomie 42,3%, **analiza wyników prowadzi do wniosku o niezbyt silnej, ale jednak dostrzegalnej zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego pozycją konkurencyjną**. Firmy innowacyjne częściej opisują własną pozycję konkurencyjną na głównym rynku działania jako dominującą lub silną, natomiast rzadziej jako słabą lub umiarkowaną¹¹¹. Zależność ta okazała się istotna statystycznie¹¹².

Wykres 37. Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

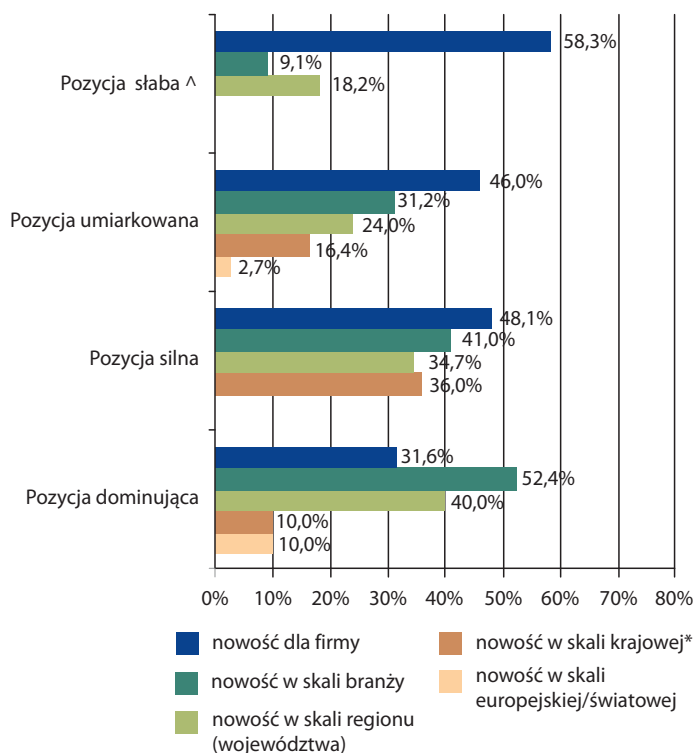
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

¹¹¹ Jedynie 6 przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu określiło swoją pozycję konkurencyjną jako mało znaczącą (marginalną).

¹¹² Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

Analiza zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na jego głównym pod kątem sprzedaży rynku a stopniem nowości innowacji pozwala na wysnucie ostrożnego wniosku o ich wzajemnym pozytywnym związku. **Przedsiębiorstwa o lepszej pozycji konkurencyjnej (dominującej lub silnej) są bardziej skłonne aniżeli przedsiębiorstwa o słabszej pozycji konkurencyjnej (umiarkowanej lub słabej)¹¹³ do wprowadzania innowacji o wyższym stopniu nowości.** Ostrożność tego stwierdzenia wynika głównie z braku wiedzy co do tego, który rynek jest głównym rynkiem działania tych przedsiębiorstw i związanej z tą niewiedzą możliwości porównywania różnych grup działających na różnych rynkach. Tym niemniej na bazie uzyskanych wyników **istnieją przesłanki do wnioskowania o istniejącej pozytywnej relacji pomiędzy pozycją konkurencyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw.** Istotność tego związku odnotowano na poziomie innowacji w skali krajowej¹¹⁴.

Wykres 38. Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku w zależności od stopnia nowości innowacji



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n=254].

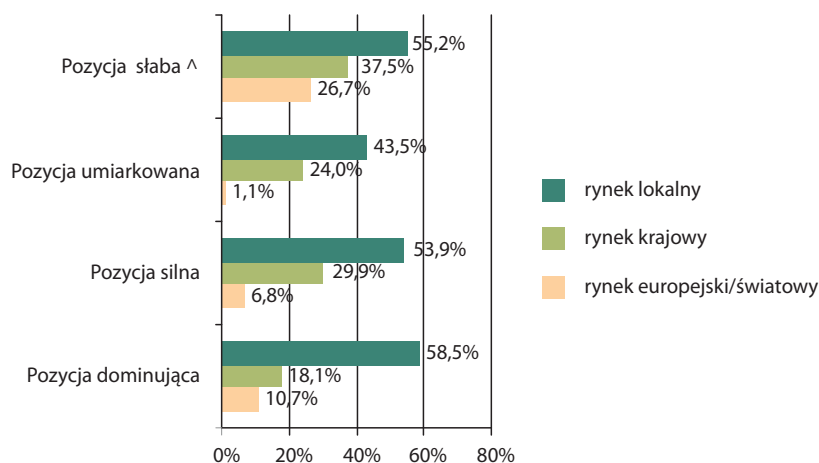
Próbę zgłębienia powyżej omawianego zagadnienia stanowi analiza związku pomiędzy pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a udziałem w jego całkowitych przychodach przy-

¹¹³ W analizie relacji pominięto przedsiębiorstwa o marginalnej pozycji konkurencyjnej z uwagi na niewielką liczbę wskazań.

¹¹⁴ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

chodów pochodzących ze sprzedaży innowacyjnych/nowych produktów i usług. Uzyskane wyniki wskazują, że niezależnie od tego, jaki rynek jest głównym rynkiem dla przedsiębiorstwa, około połowy przychodów pochodzi ze sprzedaży przez przedsiębiorstwa ich produktów i usług na rynkach lokalnych. Znaczna część generowanych przychodów pochodziła też ze sprzedaży na rynkach krajowych, a średnio najmniej ze sprzedaży na rynkach europejskich i światowych. O ile przedsiębiorstwa uzyskujące przychody ze sprzedaży na rynkach europejskich i światowych najczęściej deklarowały słabą pozycję konkurencyjną, to wart szczególnego podkreślenia jest fakt, że w grupie przedsiębiorstw o dominującej pozycji rynkowej (choć nie wiadomo, na jakich rynkach) średnio aż ponad 10% przychodów uzyskiwane było ze sprzedaży na rynkach zagranicznych. Oznacza to, że **w przypadku niektórych MSP silna pozycja na rynku lokalnym lub krajowym pozwala im również skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych.**

Wykres 39. Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku w zależności od przychodów generowanych na poszczególnych rynkach geograficznych ze sprzedaży innowacyjnych/nowych produktów/ usług (wartości średnie)*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 254].

4.3.3.

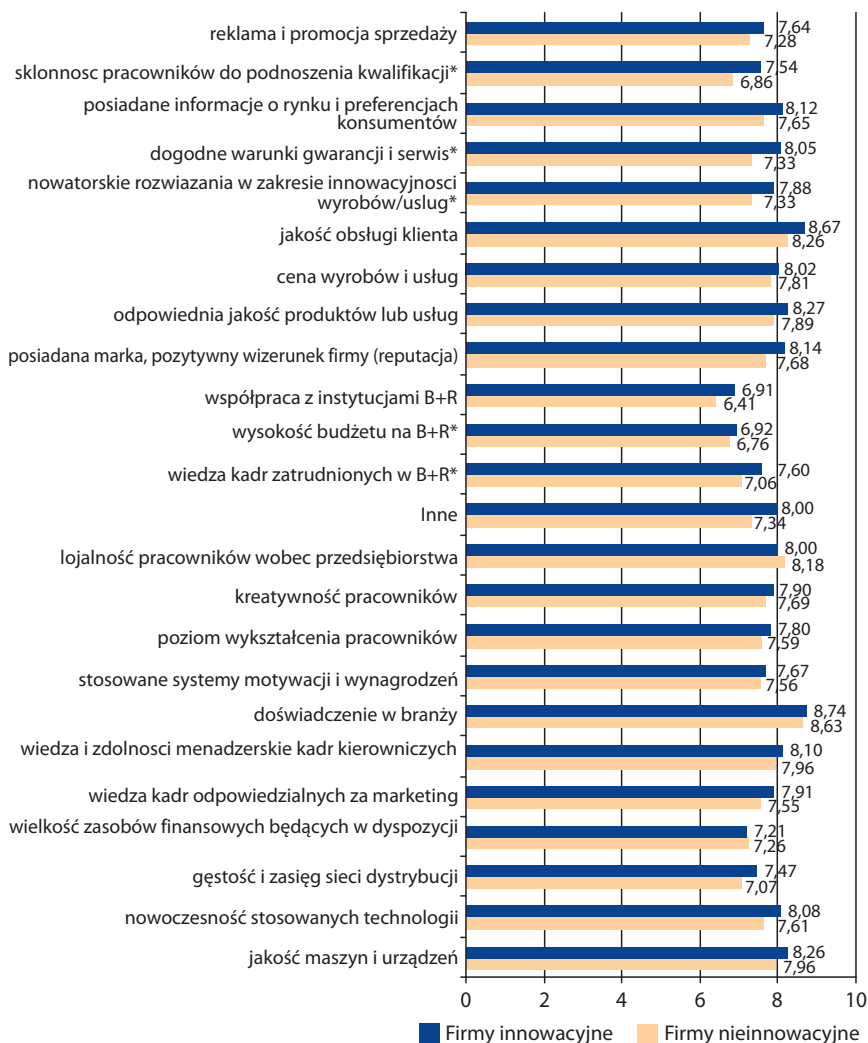
Zasoby firmy a poziom innowacyjności przedsiębiorstwa

Zagadnieniem poddanym analizie w ramach przeprowadzonego badania było zbadanie zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa, której wyznacznikiem było wprowadzenie przez przedsiębiorstwo innowacji w okresie ostatnich 3 lat a posiadanymi przez nie zasobami (wykres 40).

Największe różnice, także w sensie statystycznym, pomiędzy firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi wystąpiły w odniesieniu do oceny poziomu następujących zasobów stanowiących instrumenty konkurowania przedsiębiorstwa: dogodnych warunków gwarancji

i serwisu (różnica 0,72 na korzyść firm innowacyjnych¹¹⁵), skłonności pracowników do podnoszenia kwalifikacji (0,67), nowatorskich rozwiązań w zakresie innowacyjności wyrobów/usług (0,55), wiedzy kadr zatrudnionych w B+R (0,54) oraz współpracy z instytucjami B+R (0,50) (wykres 40). Poziom wykształcenia nie różnił w sposób istotny dla obu typów przedsiębiorstw. Cechą różniącą firmy innowacyjne od nieinnowacyjnych jest wysokość budżetu na działalność B+R, jednak różnice nie są istotne w sensie statystycznym. Optymistyczny wydzźwięk ma także wskazanie na współpracę z instytucjami B+R jako determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa, bowiem sygnalizuje, że ta współpraca (choć rzadka, jak pokazują wcześniej prowadzone analizy) przynosi wymierne efekty.

Wykres 40. Ocena poziomu zasobów przedsiębiorstwa w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne



* istotność statystyczna $p < 0,05$

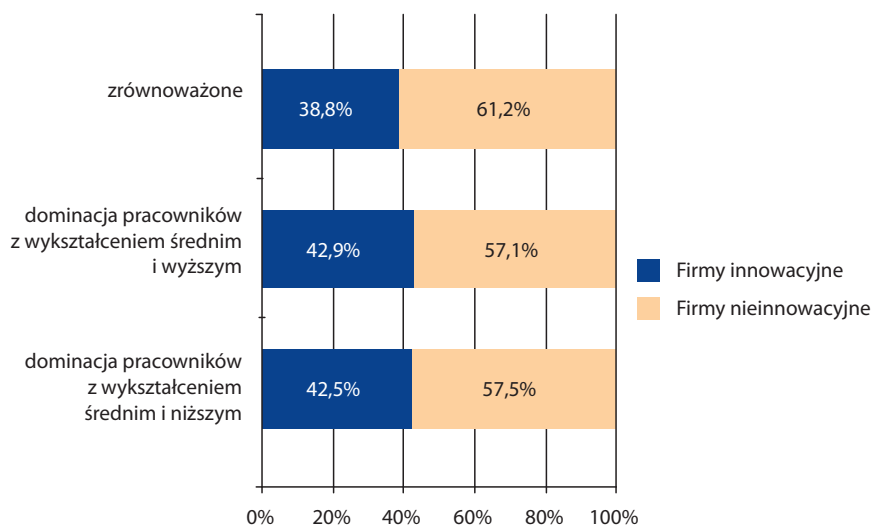
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

¹¹⁵ Zastosowano test Manna-Whitneya.

Istotnym elementem badania było przyjrzenie się zależnościom pomiędzy wykształceniem pracowników a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku analizy związków pomiędzy wykształceniem pracowników przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością posłużono się przyjętą klasyfikacją przedsiębiorstw według dominującego poziomu wykształcenia pracowników.

Analiza zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa znajdującą swój wyraz we wdrażanych przez nie innowacjach (w okresie ostatnich trzech lat) a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych nie wykazała istnienia istotnych związków¹¹⁶ (wykres 41).

Wykres 41. Innowacyjność przedsiębiorstwa wg dominującego poziomu wykształcenia pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

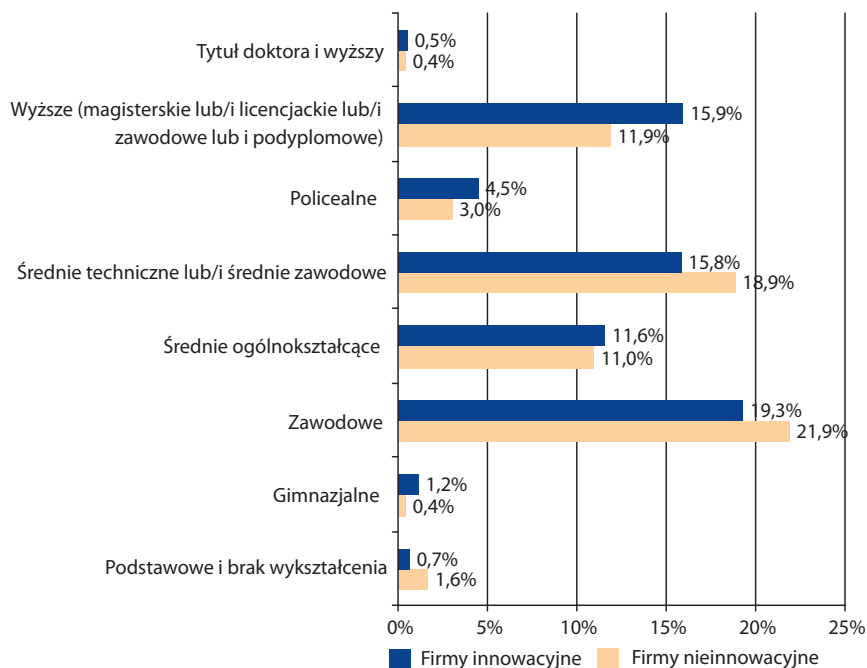
W przedstawionym powyżej ujęciu według dominującego poziomu wykształcenia zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych nie są wyraźne. Stają się one jednakże wyraźnie dostrzegalne w ujęciu systematycznym, gdzie wyróżnione są różne poziomy wykształcenia osiągnięte przez pracowników szeregowych (wykres 42). Przy takim sposobie prezentacji zależności wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa o większym udziale pracowników szeregowych z wykształceniem wyższym, policealnym i gimnazjalnym są bardziej skłonne do wdrażania innowacji. Z kolei mniej skłonne do wdrażania innowacji są przedsiębiorstwa z mniejszym udziałem pracowników szeregowych z wykształceniem średnim technicznym i/lub średnim zawo-

dowym, zawodowym oraz podstawowym i bez wykształcenia. Wyniki te mogą sugerować, że **wykształcenie pracowników ma jednak wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa. Ma na nie wpływ także typ wykształcenia – pracownicy szeregowi z wykształceniem ogólnym (policjalnym, gimnazjalnym i też średnim ogólnokształcącym) tworzą lepszą bazę dla wprowadzania innowacji aniżeli pracownicy z wykształceniem sprofilowanym (zawodowym).**

Bardzo zbliżony charakter zależności występuje także w odniesieniu do planów przedsiębiorstw w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań w perspektywie najbliższego roku, przy czym zależności te nie mają charakteru istotności statystycznej

Tendencje ogólne zarysowane powyżej są zasadniczo niezależne od płci. Jedyne niewielkie różnice zaznaczają się w przypadku mężczyzn. Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach szeregowych mężczyzn z wykształceniem zawodowym są nieco bardziej skłonne do wdrażania innowacji, natomiast mniej skłonne do wdrażania innowacji są przedsiębiorstwa zatrudniające mężczyzn z wykształceniem średnim ogólnokształcącym. Ta konstatacja jest zgodna z obserwowanym w systemie edukacji zjawiskiem, zgodnie z którym mężczyźni częściej wybierają typ edukacji sprofilowanej (zawodowej), natomiast kobiety – typ edukacji ogólnej i po ich zakończeniu lepiej sprawdzają się w realizowanych rolach zawodowych.

Wykres 42. Innowacyjność przedsiębiorstwa wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych*



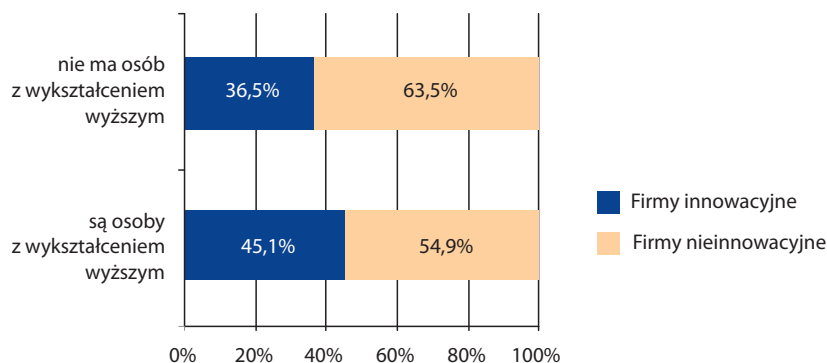
* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Zależność pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych rysuje się znacznie wyraźniej

aniżeli w relacji z wykształceniem pracowników szeregowych¹¹⁷. Dane przedstawione na wykresie 43 wyraźnie wskazują, że przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem wykazują większą skłonność do wprowadzania innowacji (znajdującą swój wyraz we wdrożeniach mających miejsce w ostatnich trzech latach) w porównaniu z przedsiębiorstwami, gdzie na stanowiskach kierowniczych nie ma osób o takim poziomie wykształcenia.

Wykres 43. Innowacyjność przedsiębiorstwa wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wyraźnie zarysowane są także różnice pomiędzy obu grupami przedsiębiorstw, jeśli chodzi o plany wprowadzenia innowacji w perspektywie najbliższego roku. Taką deklarację złożyło 31,9% przedsiębiorstw zatrudniających na stanowiskach kierowniczych osoby z wykształceniem wyższym i jedynie 17,5% niezatrudniających kierowników o takim poziomie wykształcenia.

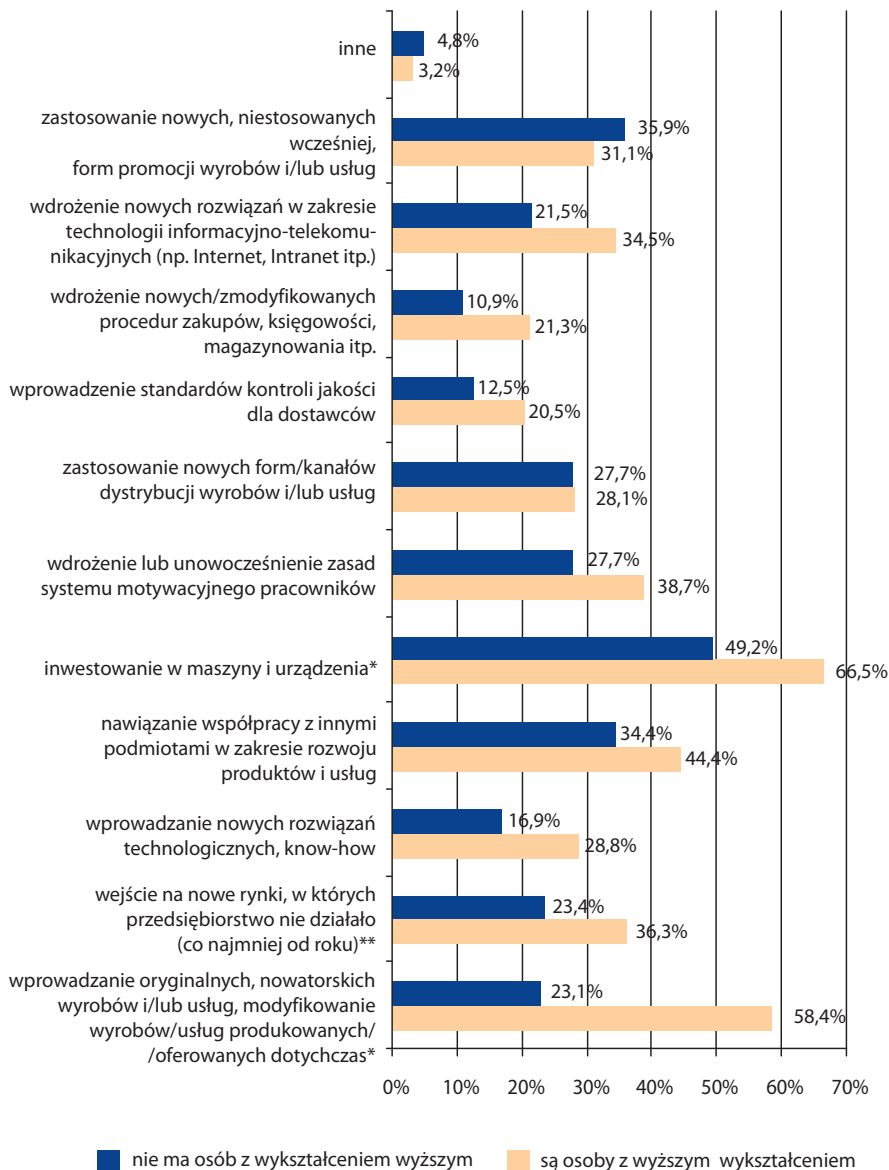
Zależności pomiędzy poziomem wykształcenia a rodzajem wprowadzanych innowacji są doskonale czytelne z analizy danych przedstawionych na wykresie 44. **Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem są zdecydowanie bardziej skłonne do wdrażania niemal wszystkich rodzajów innowacji aniżeli przedsiębiorstwa niezatrudniające kierowników z wyższym wykształceniem.** Największe różnice pomiędzy obu kategoriami przedsiębiorstw, w tym potwierdzone występowaniem istotności statystycznej¹¹⁸, zarysowują się w zakresie wprowadzania oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowania wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas (58,4% przedsiębiorstw zatrudniających kierowników z wyższym wykształceniem, które wdrożyły ten rodzaj innowacji wobec 23,1% przedsiębiorstw niezatrudniających na stanowiskach kierowniczych osób z wyższym wykształceniem), inwestowania w maszyny i urządzenia (odpowiednio 66,5% i 49,2%), oraz występowanie tendencji statystycznej w przypadku wejścia na nowe rynki (36,3% vs 23,4%). Natomiast, chociaż wystąpiły znaczące różnice w przypadku takich rodzajów innowacji, jak wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych oraz wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how, to nie są one istotne statystycznie.

¹¹⁷ Zastosowano dokładny test Fishera.

¹¹⁸ Zastosowano dokładny test Fishera.

Przedsiębiorstwa posiadające kierownictwo legitymujące się wyższym wykształceniem są bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale także na nowe rozwiązania organizacyjne i współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów i usług.

Wykres 44. Rodzaje wprowadzonych innowacji a poziom wykształcenia kadry zarządzającej [^]



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

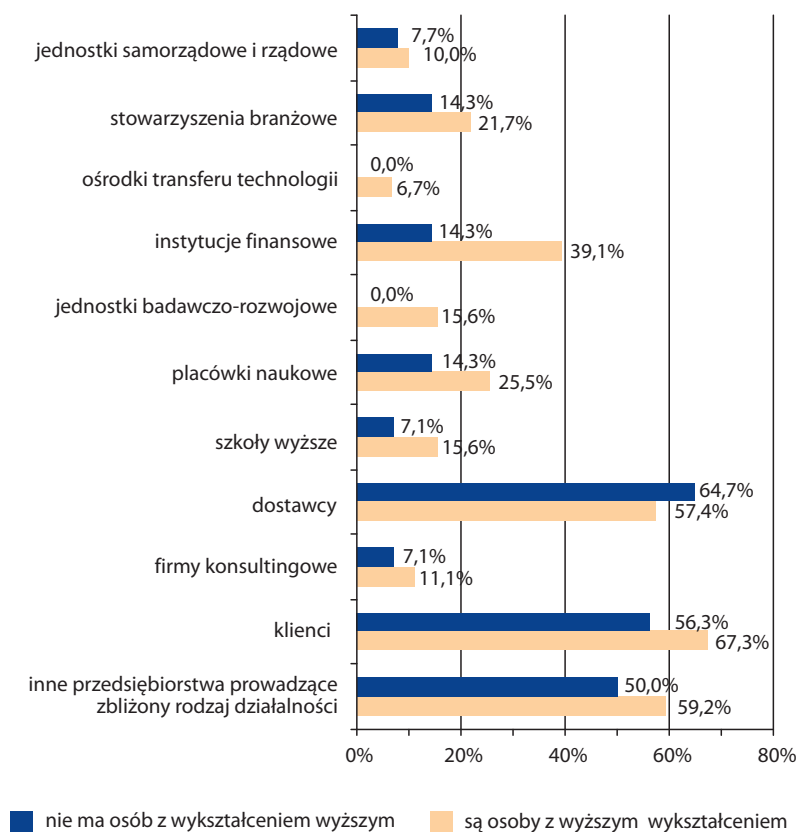
[^] uwaga: niskie liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 254].

Oba typy przedsiębiorstw nie różniły się w sposób znaczący również pod względem skłonności do wdrażania innowacji marketingowych, w tym stosowania nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług oraz stosowania nowych form promocji wyrobów i/lub usług.

Zagadnienie współpracy na rzecz innowacji zostało pogłębione poprzez zbadanie zależności pomiędzy wykształceniem kadry kierowniczej a podjętą w okresie ostatnich trzech lat współpracą z różnymi podmiotami otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa. Wyniki tej analizy zostały zaprezentowane na wykresie 45. Z przedstawionych danych jasno wynika, że MSP zatrudniające wśród kierownictwa osoby z wyższym wykształceniem na ogół częściej współpracują z różnymi kategoriami podmiotów otoczenia zewnętrznego (jedynym wyjątkiem jest współpraca z dostawcami, którą częściej praktykują przedsiębiorstwa niezatrudniające wśród kierownictwa żadnej osoby z wyższym wykształceniem). Znaczące różnice między obu kategoriami podmiotów zaznaczyły się zwłaszcza w zakresie współpracy z sektorem nauki (szkołami wyższymi, placówkami naukowymi), badań i rozwoju (jednostkami badawczo-rozwojowymi, ośrodkami transferu technologii), ośrodkami wsparcia biznesu (stowarzyszeniami branżowymi) oraz sektorem finansowym (instytucjami finansowymi).

Wykres 45. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi na rzecz innowacji podjęta w okresie ostatnich 3 lat a poziom wykształcenia kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Z drugiej strony należy zauważyć, że różnice w tym zakresie nie są istotne statystycznie. **Znamienny jest fakt całkowitego braku współpracy przedsiębiorstw bez pracowników z wyższym wykształceniem na stanowiskach kierowniczych z ośrodkami wsparcia technologii, co skłania do rekomendowania podjęcia działań uświadamiających takim przedsiębiorcom korzyści i możliwości wykorzystania wsparcia tego rodzaju.**

Profil wykształcenia pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa

4.3.5.

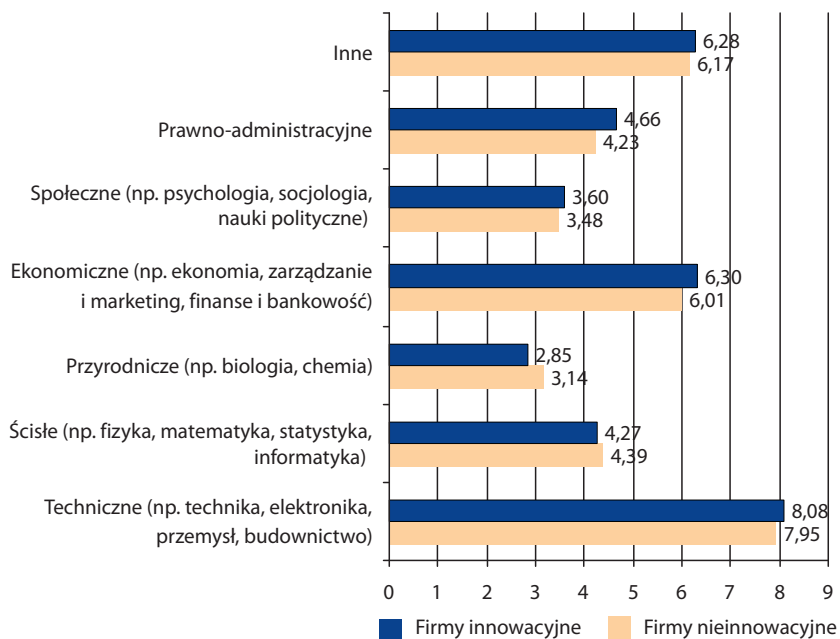
W badaniu starano się także uchwycić zależność pomiędzy pożądanym profilem wykształcenia pracowników a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa.

Analiza uzyskanych wyników przedstawiona na wykresie 46 wskazuje, że istniejące zależności nie są zbyt silne. **Profil wykształcenia pracowników szeregowych nie jest istotną determinantą podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej.** Innymi słowy wyższa innowacyjność przedsiębiorstw nie jest wcale związana z przywiązywaniem przez menedżerów większej wagi do określonego (np. technicznego) profilu wykształcenia pracowników. **Tradycyjne kojarzenie innowacyjności z wyższym technicznym uzbrojeniem pracy, które wymaga odpowiednio wykształconych pod kątem technicznym pracowników szeregowych nie znajduje potwierdzenia na obecnym etapie rozwoju gospodarki.** Jeżeli już da się wskazać wyższą skłonność do podejmowania działalności innowacyjnej w zależności od pożądanego profilu wykształcenia pracowników szeregowych, to można ją raczej wiązać z wykształceniem prawno-administracyjnym, ekonomicznym czy społecznym, a więc wykształceniem związanym z naukami społecznymi.

Większe różnice zaobserwowano, analizując zależność pomiędzy wykształceniem pracowników szczebla kierowniczego a innowacyjnością przedsiębiorstwa (wykres 47). Związek ten jest istotny statystycznie¹¹⁹. W tym przypadku dość silnie zarysował się związek pomiędzy opinią menedżerów o prawno-administracyjnym wykształceniu kadry zarządzającej jako kluczowym obecnie profilu a innowacyjnością przedsiębiorstw. Dość znaczące różnice między firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi można także zauważyć w odniesieniu do profilu społecznego wykształcenia (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne). **Podobnie więc, jak w przypadku pracowników szeregowych, także w przypadku pracowników szczebla kierowniczego innowacyjność przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z postrzeganiem wykształcenia bazującego na naukach społecznych (prawno-administracyjnych, społecznych, i w mniejszym stopniu ekonomicznych) jako kluczowego obecnie profilu wykształcenia.**

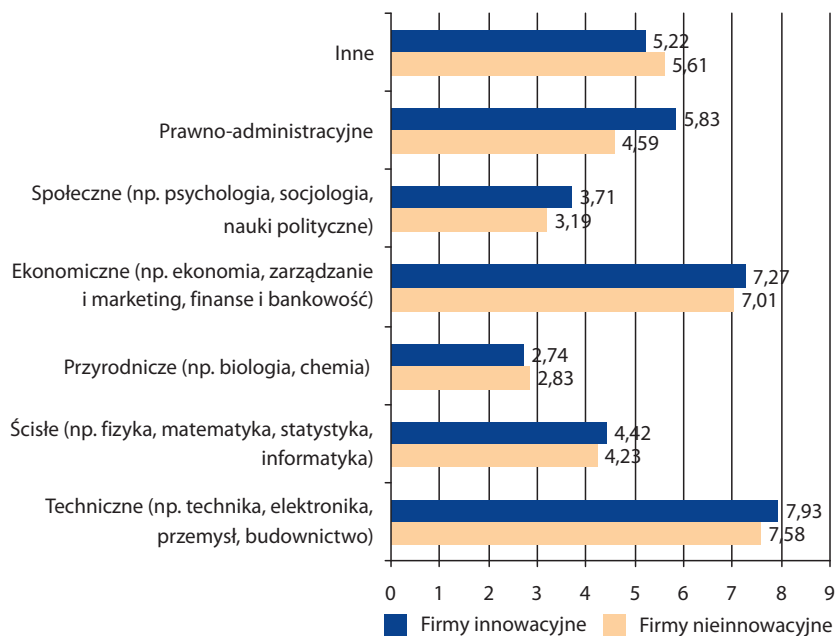
¹¹⁹ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

Wykres 46. Opinia menedżerów na temat obecnie kluczowego profilu wykształcenia pracowników szeregowych w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 47. Opinia menedżerów na temat obecnie kluczowego profilu wykształcenia kadry zarządzającej w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne*

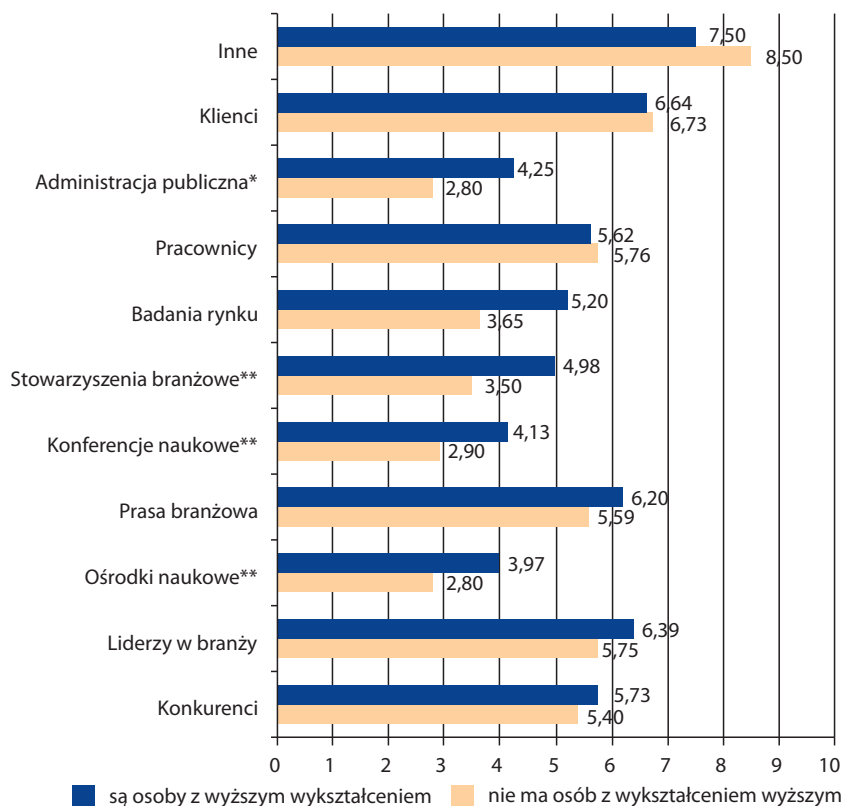


* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W zależności od poziomu wykształcenia kadry zarządzającej zaznaczają się dość wyraźne różnice, jeśli chodzi o źródła wiedzy o innowacjach. Wyniki te potwierdzają spostrzeżenia z analizy zakresu współpracy przedsiębiorstw z otoczeniem zewnętrznym. Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem zdecydowanie częściej aniżeli przedsiębiorstwa nieposiadające w składzie kierownictwa osób z wyższym wykształceniem czerpią wiedzę o innowacjach z kontaktów z administracją publiczną – zależność taka jest istotna również w rozumieniu statystycznym¹²⁰. Ponadto występuje tendencja statystyczna w odniesieniu do relacji między wykształceniem kadry zarządzającej a takimi źródłami wiedzy o innowacjach, jak kontakty z sektorem nauki (w tym kontakty z ośrodkami naukowym oraz konferencje naukowe) czy ze stowarzyszeniami branżowymi (wykres 48).

Wykres 48. Źródła wiedzy o innowacjach a poziom wykształcenia kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

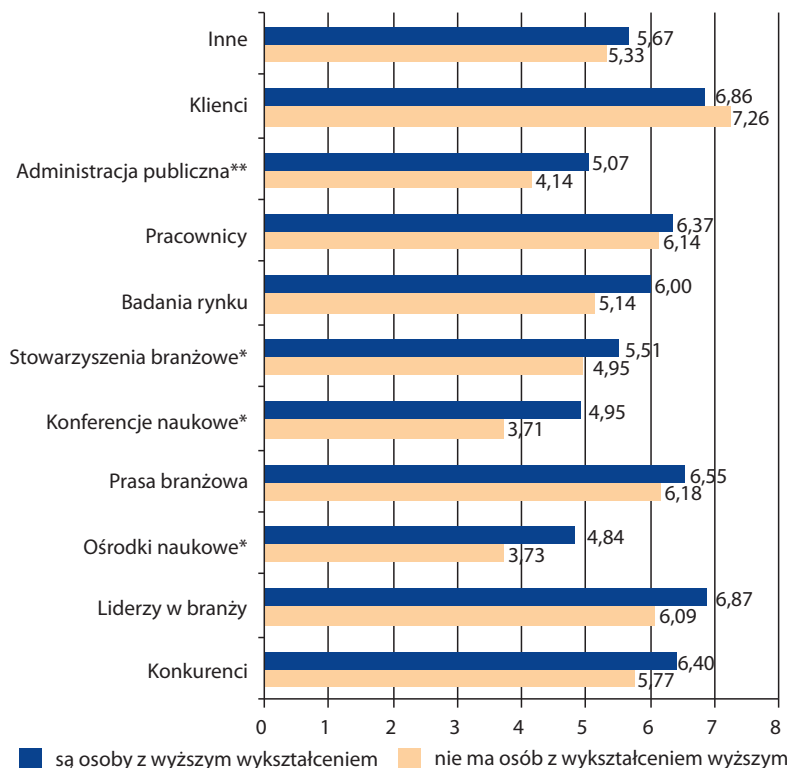
** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

¹²⁰ Zastosowano test Manna-Whitneya.

Wyniki tej analizy potwierdzają wcześniejsze wnioski o znacznie większej otwartości przedsiębiorstw zatrudniających na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem na kontakty z otoczeniem zewnętrznym. Takie przedsiębiorstwa mają znacznie szerszy horyzont widzenia, nieograniczający się – jak to ma najczęściej miejsce w przypadku przedsiębiorstw bez osób z wyższym wykształceniem wśród kierownictwa – do obserwacji obszaru włączonego w bezpośrednią walkę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, to jest konkurentów, liderów branżowych, klientów i pracowników. W tej sytuacji stosowne wydaje się rekomendowanie podjęcia działań uświadamiających wśród przedsiębiorców nieposiadających w swych szeregach kierowników z wyższym wykształceniem na temat korzyści, jakie firma może odnieść z kontaktów z pozakonkurencyjnym otoczeniem zewnętrznym.

Wykres 49. Przydatność różnych źródeł wiedzy o innowacjach we wprowadzaniu innowacji a poziom wykształcenia kadry zarządzającej



* tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Rozkład odpowiedzi uzyskanych na pytanie o ocenę przydatności różnych źródeł wiedzy o innowacjach we wprowadzaniu innowacji był bardzo zbliżony do odpowiedzi na pytanie o korzystanie ze źródeł wiedzy. Naturalnie jest to zrozumiałe – przedsiębiorcy korzystają z tych źródeł wiedzy, których przydatność oceniają najwyżej. Przedsiębiorcy zatrudniający

pracowników z wyższym wykształceniem na stanowiskach kierowniczych na ogół wyżej oceniali przydatność poszczególnych źródeł wiedzy. Jedynym wyjątkiem była oceny przydatności klientów jako źródła wiedzy o innowacjach, które wyżej oceniły przedsiębiorstwa niezatrudniające pracowników z wyższym wykształceniem na stanowiskach kierowniczych. Generalnie różnice w tym zakresie nie są jednak istotne statystycznie. Jedynie w odniesieniu do oceny znaczenia konferencji naukowych i ośrodków naukowych można mówić o tendencji w sensie statystycznym.

Kompetencje pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa

4.3.7.

Kolejnym aspektem badania była analiza zależności pomiędzy kompetencjami pracowników a poziomem innowacyjności firm sektora MSP. Podobnie jak w przypadku analizy związku pomiędzy kompetencjami a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa, w przypadku pracowników szeregowych ocenie poddano 32 kompetencje w pięciu kategoriach: kompetencji biznesowych, firmowych, osobistych, poznawczych i społecznych. Kompetencje oceniano w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczał brak kompetencji, a 10 – kompetencje posiadane w stopniu doskonałym.

W grupie kompetencji biznesowych nie wystąpiły znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi kompetencjami mieszczącymi się w tej kategorii a innowacyjnością przedsiębiorstw (wykres 50). Innowacyjności przedsiębiorstw najbardziej sprzyjały takie kompetencje, jak: duża wiedza wynikająca z wykształcenia (różnica 0,15 pomiędzy poziomem kompetencji pracowników szeregowych firm innowacyjnych a firm nieinnowacyjnych) oraz innowacyjność/umiejętność rozwoju istniejących lub wprowadzanie nowych rozwiązań lub produktów (różnica 0,14). Po raz kolejny wyniki badania wskazują na istnienie pewnego (choć w tym przypadku niezbyt silnego), ale jednak pozytywnego związku

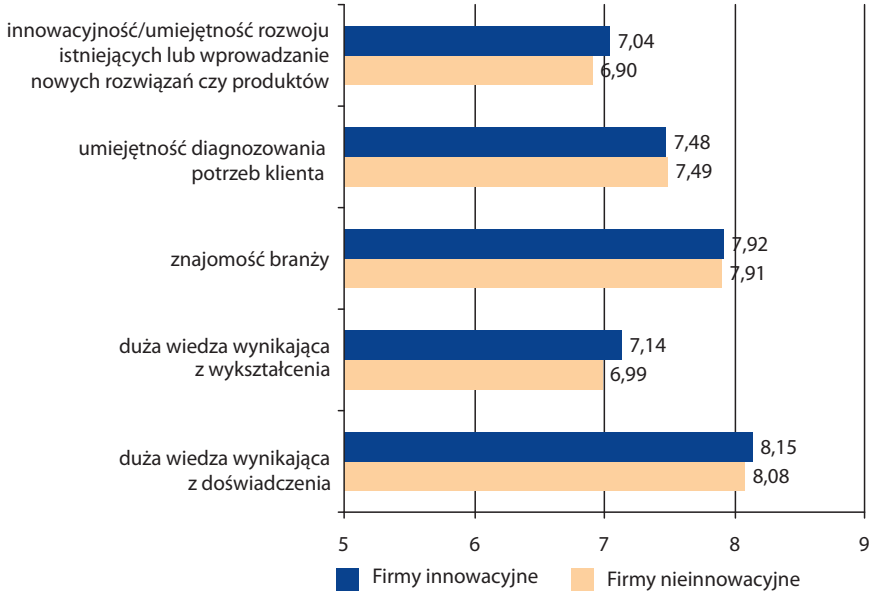
pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a wykształceniem (przekładającym się na kompetencje) pracowników. Respondenci proszeni o wskazanie obecnie kluczowych pod kątem konkurencyjności kompetencji biznesowych pracowników szeregowych na pierwszym miejscu wskazywali najczęściej dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia (aż 42%).

Kompetencje z grupy kompetencji biznesowych są uznawane za najważniejsze wśród pracowników szeregowych (były wskazane na 1. miejscu) przez blisko 3/4 ankietowanych menedżerów.

W grupie **kompetencji firmowych pracowników szeregowych** firmy innowacyjne najbardziej różniły się¹²¹ od firm nieinnowacyjnych w zakresie poziomu takich kompetencji, jak: umiejętności komputerowo-techniczne (różnica 0,48 na korzyść firm innowacyjnych), umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (0,38) oraz w przypadku identyfikacji z firmą – jednak w tym przypadku brak istotności statystycznej (wykres 51). Wcześniej identyfikowana wyższa skłonność firm innowacyjnych do współpracy (kontaktów) z instytucjami zewnętrznymi okazuje się mieć związek z wyższymi kompetencjami pracowników szeregowych przedsiębiorstw na tym polu. Co dziesiąty menedżer wskazał na 1. miejscu jako najważniejszą kompetencję pracownika szeregowego umiejętność współpracy z przełożonymi.

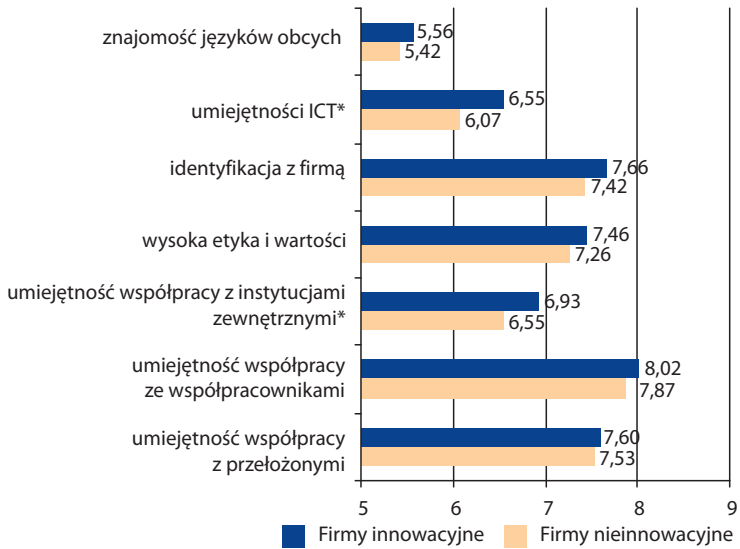
¹²¹ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

Wykres 50. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje biznesowe pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 51. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje firmowe pracowników szeregowych



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Kompetencje osobiste pracowników szeregowych w najmniejszym stopniu różnicują firmy innowacyjne od nieinnowacyjnych, nie są istotną (również w sensie statystycznym) determinantą innowacyjności przedsiębiorstw (wykres 52). W tej grupie kompetencji wśród pięciu kluczowych kompetencji najczęściej wymieniano sumienność pracownika.

Wykres 52. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje osobiste pracowników szeregowych



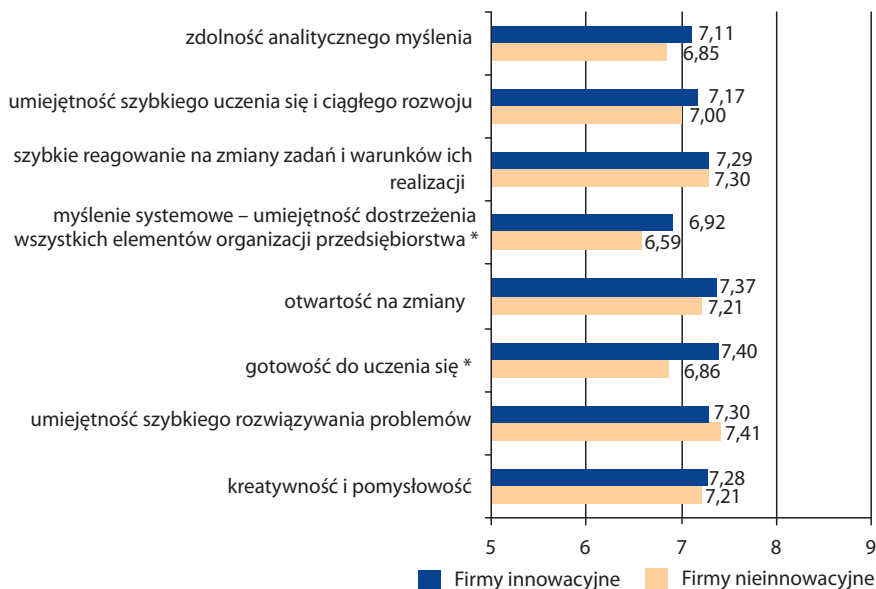
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Natomiast znacznie większy wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw – choć także nie-decydujący – mają **kompetencje poznawcze pracowników szeregowych**. Spośród tej grupy kompetencji największy wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw wywierają: gotowość do uczenia się (różnica 0,54 w ocenie poziomu kompetencji na korzyść firm innowacyjnych, myślenie systemowe, to jest umiejętność dostrzeżenia wszystkich elementów organizacji przedsiębiorstwa (0,33), które są istotne statystycznie oraz zdolność analitycznego myślenia (0,26), która nie wyróżnia się istotnością statystyczną¹²² (wykres 53). Co ciekawe, w ocenie menedżerów kreatywność i pomysłowość pracowników szeregowych nie przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa. Otwartość na zmiany była najczęściej wymieniana wśród najważniejszych kompetencji poznawczych pracowników szeregowych.

W grupie **kompetencji społecznych** jedynie asertywność pracowników szeregowych nieco bardziej różnicuje firmy innowacyjne od nieinnowacyjnych, a zależność ta ma charakter tendencji statystycznej (wykres 54).

¹²² Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

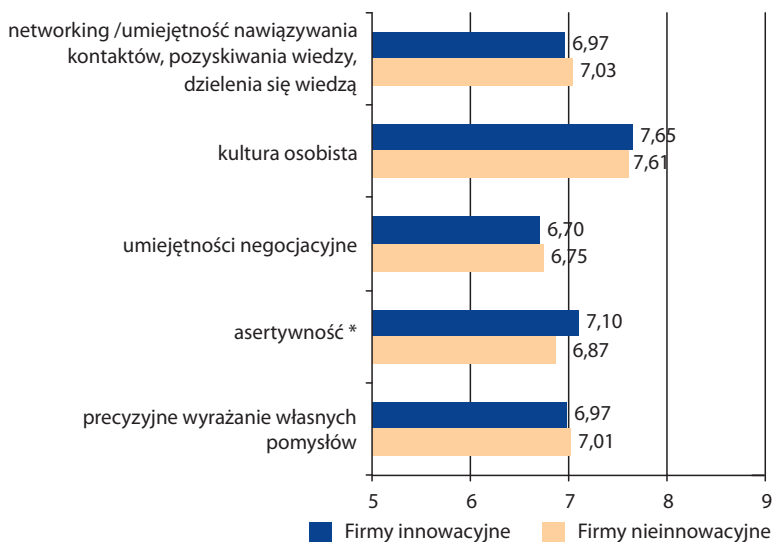
Wykres 53. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje poznawcze pracowników szeregowych



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 54. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje społeczne pracowników szeregowych



* tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

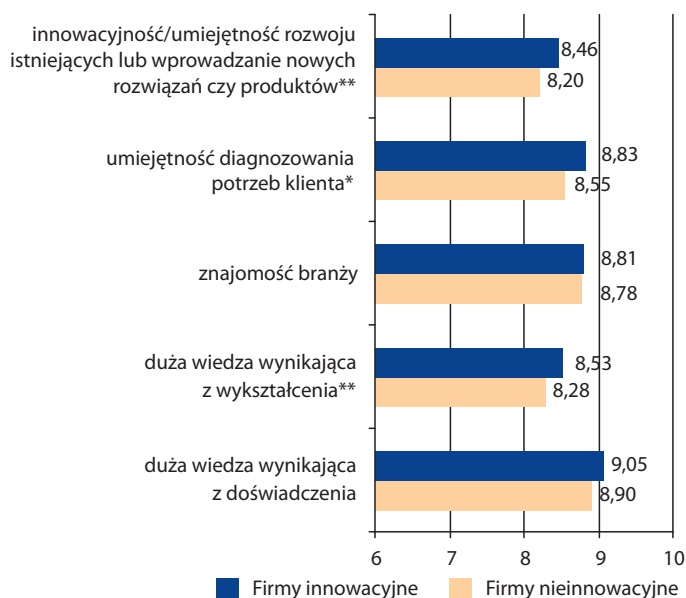
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W badaniu odnoszącym się do pracowników szczebla kierowniczego badano poziom 39 kompetencji podzielonych na sześć kategorii: kompetencje biznesowych, firmowych, osobistych, poznawczych, społecznych i menedżerskich. Podobnie jak w przypadku oceny kompetencji pracowników szeregowych kompetencje menedżerów oceniane były w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczał brak kompetencji, a 10 – kompetencje posiadane w stopniu doskonałym.

Menedżerowie są przekonani o najwyższym przeciętnie poziomie kompetencji biznesowych w swoich firmach. **Kompetencje biznesowe pracowników szczebla kierowniczego w najmniejszym stopniu różnicują firmy innowacyjne od nieinnowacyjnych, choć poziom każdej z nich jest przeciętnie wyżej oceniany przez menedżerów firm innowacyjnych.** Jak pokazano na wykresie 55, największe różnice na korzyść firm innowacyjnych istnieją w zakresie umiejętności diagnozowania potrzeb klienta (różnica 0,27), innowacyjności/umiejętności rozwoju istniejących lub wprowadzanie nowych rozwiązań lub produktów (0,26) oraz dużej wiedzy wynikającej z wykształcenia (0,25). Różnice w zakresie kompetencji biznesowych dla menedżerów są większe w porównaniu z różnicami dla pracowników szeregowych, co może świadczyć o ich większym wpływie na innowacyjność przedsiębiorstw właśnie w przypadku menedżerów.

Kompetencje biznesowe są najczęściej wskazywane jako kluczowe dla obecnej konkurencyjności przedsiębiorstwa, a wśród nich zwłaszcza kompetencja polegająca na dużej wiedzy wynikającej z doświadczenia (wymieniona przez 57,3% respondentów wśród 5 kluczowych kompetencji, w tym przez ogółem 30,8% respondentów na 1. miejscu w hierarchii ważności).

Wykres 55. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje biznesowe kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

** tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

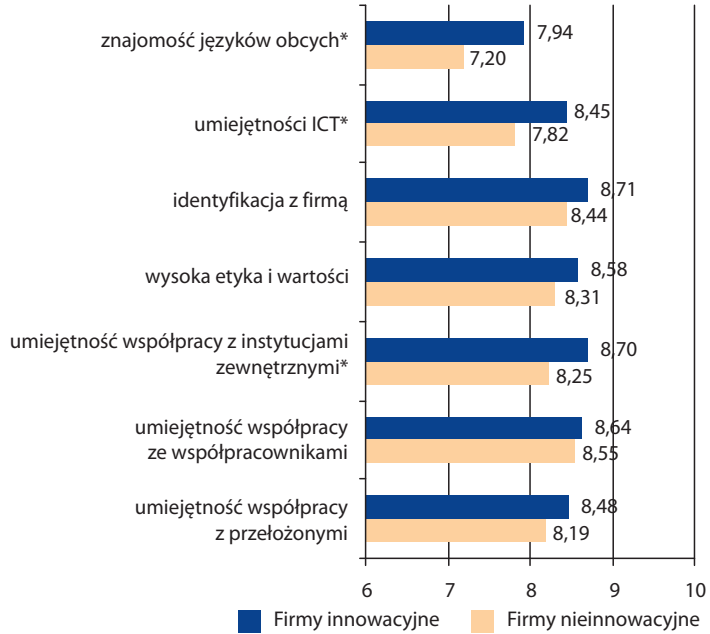
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W grupie kompetencji firmowych pracowników szczebla kierowniczego zaznaczyły się największe różnice pomiędzy firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi.

Na innowacyjność przedsiębiorstwa w największym stopniu rzutuje znajomość języków obcych kierownictwa firmy (różnica 0,74), umiejętności ICT (0,62), umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (0,46) oraz identyfikacja z firmą (0,27)¹²³ (wykres 53).

¹²³ Zastosowano test Manna-Whitneya.

Wykres 56. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje firmowe kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

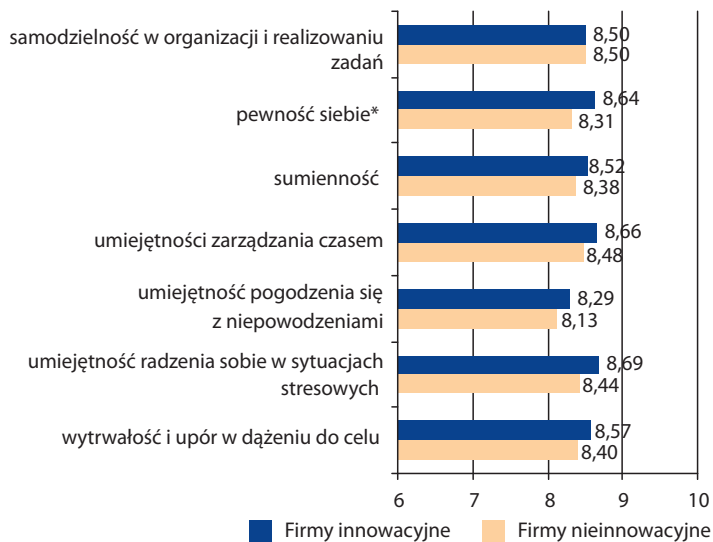
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

To, co najbardziej różni menedżerów firm innowacyjnych od menedżerów firm nieinnowacyjnych w zakresie **kompetencji osobistych**, to pewność siebie (różnica 0,33) oraz umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych (0,25), nie są to jednak różnice znaczące (wykres 57). Jedynie w odniesieniu do pierwszej z wymienionych cech różnice były istotne statystycznie.

Kompetencje poznawcze to ta grupa kompetencji, gdzie istnieją większe różnice pomiędzy firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi. Największe różnice w poziomie kompetencji dotyczą: gotowości do uczenia się (różnica 0,63), umiejętności szybkiego uczenia się i ciągłego rozwoju (0,47), otwartości na zmiany (0,36), zdolności analitycznego myślenia (0,32) oraz kreatywności i pomysłowości (0,30), a także myślenia systemowego (0,26) (wykres 58).

W grupie **kompetencji społecznych** kadry zarządzającej największe różnice pomiędzy firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi widoczne są w zakresie asertywności (0,36), umiejętności negocjacyjnych (0,30), jednak również w odniesieniu do pozostałych kompetencji społecznych różnice są istotne statystycznie (wykres 59).

Wykres 57. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje osobiste kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

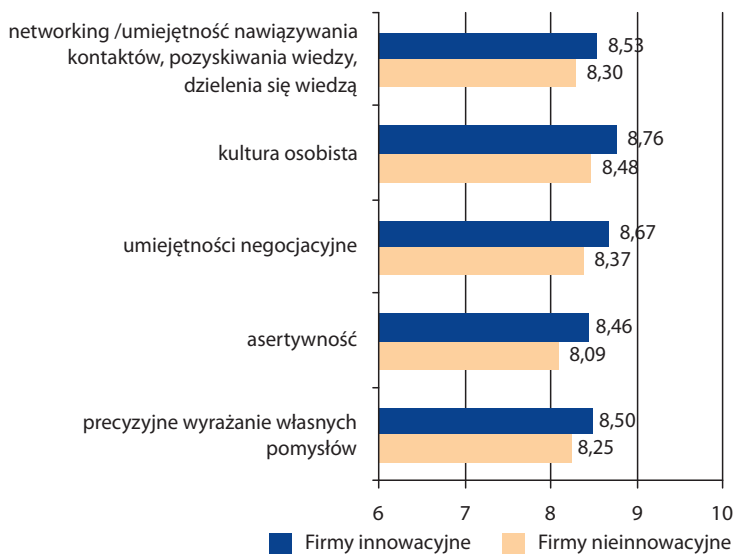
Wykres 58. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje poznawcze kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

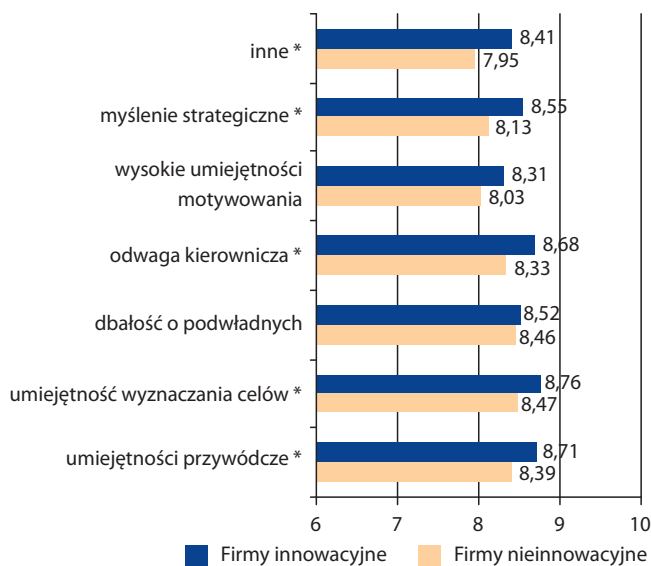
Wykres 59. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje społeczne kadry zarządzającej*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 60. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wśród **kompetencji menedżerskich** najbardziej znaczące różnice w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw mają miejsce w przypadku myślenia strategicznego (0,42), odwagi kierowniczej (0,35) oraz umiejętności przywódczych (0,31) (wykres 60). Również pozostałe cechy menedżerskie istotnie różnicują firmy innowacyjne i nieinnowacyjne – nie dotyczy to jedynie oceny dbałości o podwładnych.

Reasumując przeprowadzoną analizę zależności pomiędzy kompetencjami pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstw można wskazać następujące prawidłowości:

- kompetencje pracowników wpływają na innowacyjność przedsiębiorstw w sposób mało znaczący, ale jednak dostrzegalny,
- kierunek tego wpływu jest jednoznacznie pozytywny – wyższy poziom kompetencji pracowników zwiększa innowacyjność przedsiębiorstw,
- na innowacyjność przedsiębiorstw większy wpływ wywierają kompetencje pracowników szczebla kierowniczego aniżeli kompetencje pracowników szeregowych,
- największe różnice pomiędzy firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi zaznaczają się w grupie kompetencji firmowych i kompetencji poznawczych.

Wykształcenie i kompetencje pracowników w praktyce polskich MSP

4.4.

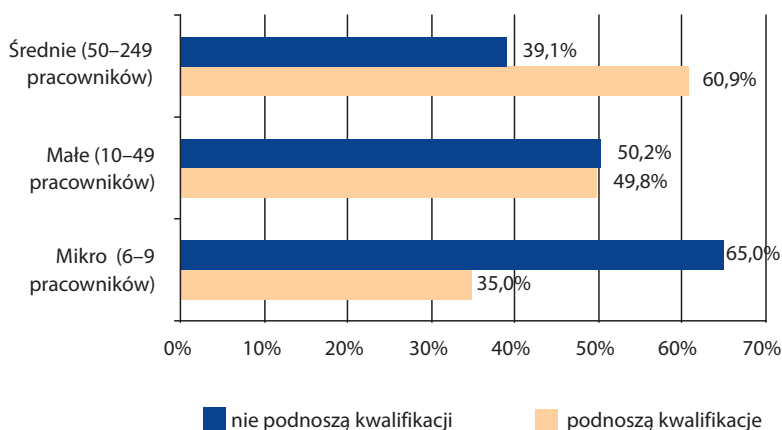
System szkoleń i rozwoju pracowników

4.4.1.

Jedną z najbardziej oczywistych i potrzebnych praktyk menedżerskich we współczesnych przedsiębiorstwach, którym przychodzi konkurować w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, jest wdrażanie rozwiniętego systemu szkoleń. Ważną przesłanką podjęcia niniejszych badań było przeświadczenie, iż w Polsce znaczna część przedsiębiorców nie wyraża zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji pracowników. Niestety wyniki badania kadry zarządzającej wydają się w znacznym stopniu potwierdzać taką tezę. Podstawowym i syntetycznym wskaźnikiem jest tu analiza, w jakim odsetku firm pracownicy szeregowi podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku (wykres 61). Można stwierdzić, iż w większości podmiotów (56,7%) pracownicy nie podnosili swoich kwalifikacji. W warunkach szybkich zmian technologicznych i rynkowych **wskaźnik jedynie 43,3% przedsiębiorstw, w których podnoszono kwalifikacje pracowników należy uznać za niepokojąco niski.**

Tradycyjne wyjaśnienie niskiej aktywności szkoleniowej MSP związane z ograniczonością środków finansowych i zasobów menedżerskich związanych z samymi rozmiarami firm znalazło potwierdzenie w świetle analizy udziału firm szkolących i nieszkolących pracowników ze względu na wielkość podmiotów.

Wykres 61. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje pracowników wg wielkości przedsiębiorstw*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wyraźnie widać, iż skłonność do szkolenia pracowników rośnie wraz z rozmiarami przedsiębiorstwa i zależność ta jest istotna statystycznie¹²⁴. O ile w firmach najmniejszych do 9 pracowników, odnotowano tylko 35% podmiotów szkolących, to w małych już 49,8%, a w średnich – ponad 60%. **Niewątpliwie więc bariery szkoleń pracowników pomimo wsparcia publicznego ciągle silniej odczuwają mniejsze firmy.**

Zróźnicowanie aktywności szkoleniowej jest także istotne z perspektywy poszczególnych branż (wykres 62).

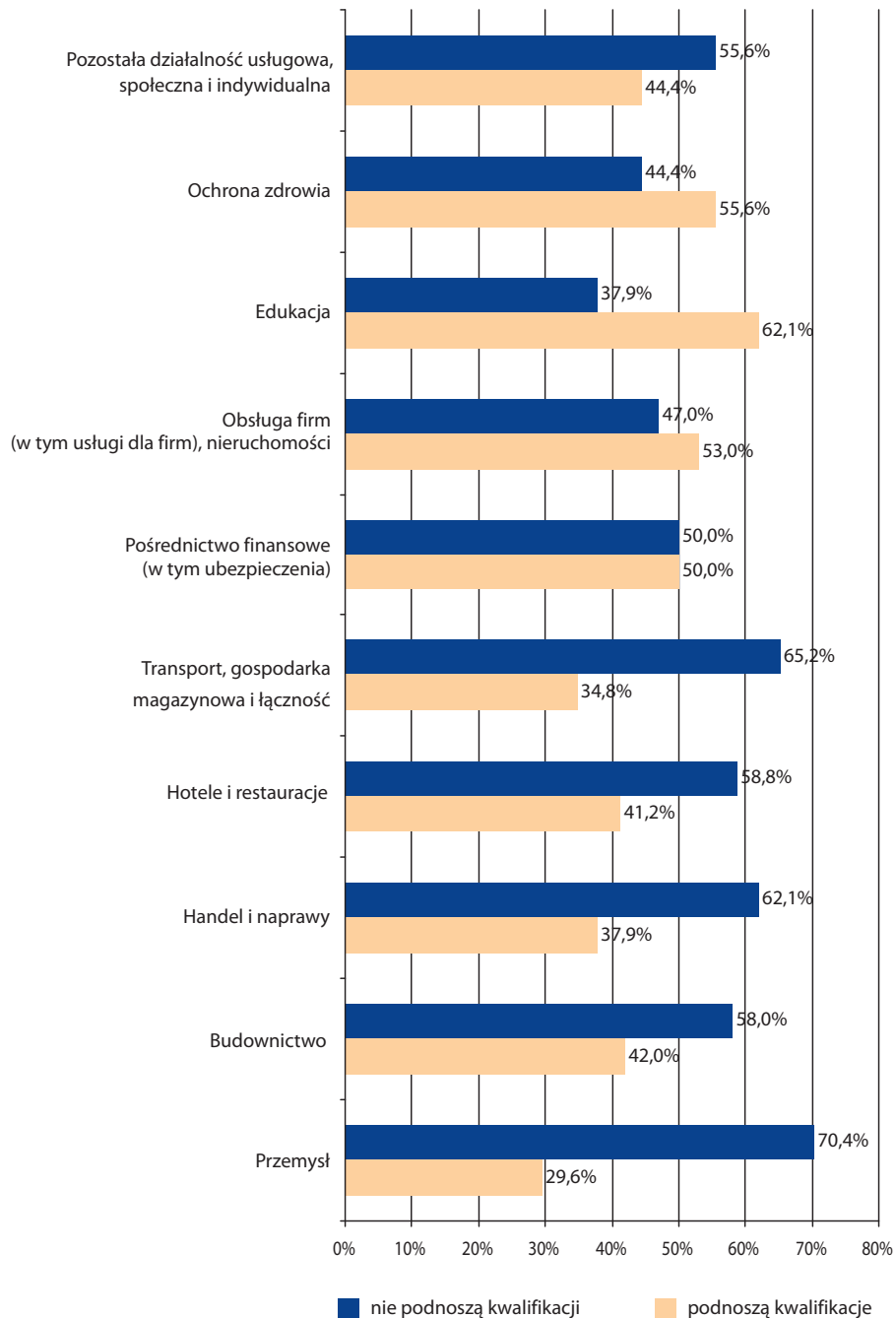
Wyższy udział podmiotów szkolących wystąpił w branżach silnie związanych znową gospodarką – GOW (edukacja, obsługa firm, pośrednictwo finansowe, ochrona zdrowia), natomiast niższy w branżach traktowanych często jako tradycyjne.

Wskaźnik ponad 70% firm przemysłowych, w których nie odnotowano podnoszenia kwalifikacji i kompetencji jest wysoce niepokojący. Przemysł, podobnie zresztą jak budownictwo, transport, handel czy branża hotelarska – gdzie odnotowano szczególnie niski poziom podnoszenia kwalifikacji i 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 modernizują¹²⁵. Zatem nie tyle obiektywne różnice w potrzebach podnoszenia kompetencji pracowników różnicują aktywność szkoleniową pomiędzy branżami, co raczej stereotypowe podejście menedżerów. W związku z tym, iż polska gospodarka ze względu na swoją strukturę jeszcze długo będzie opierała się na **branżach tradycyjnych należy szczególną uwagę poświęcać wsparciu kompetencji w tych obszarach, zarówno w stosunku do samych pracowników, jak i w odniesieniu do menedżerów.**

¹²⁴ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

¹²⁵ Branże tradycyjne się modernizują, np. produkcja żywności staje się coraz bardziej zaawansowana technologicznie (żywność funkcjonalna). Jeśli firmy z branż tradycyjnych nie będą się modernizować, będą stopniowo wypadać z rynku.

Wykres 62. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje pracowników wg branż *



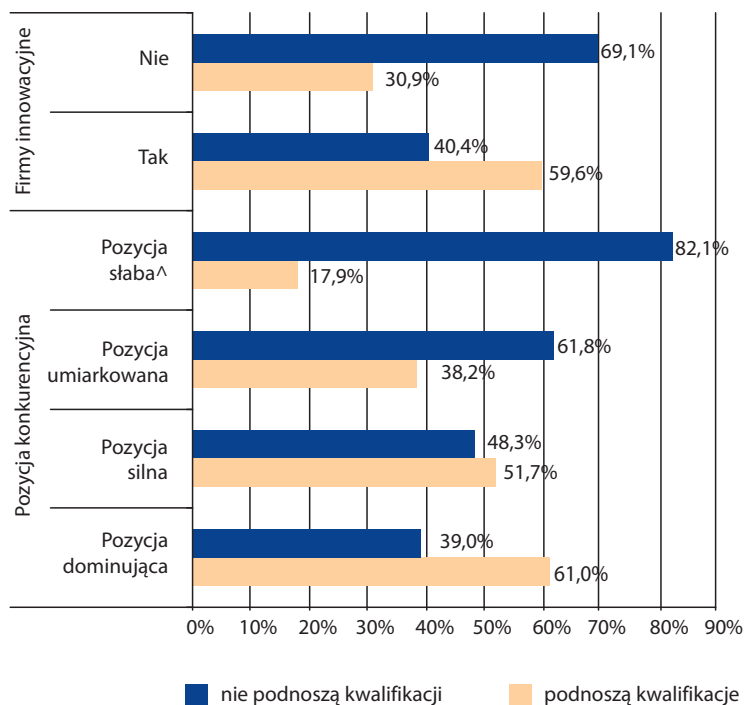
* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Niezależnie od odnotowanych zależności pomiędzy podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji pracowników a wielkością przedsiębiorstwa i branżą, szczególnie interesująco kształ-

tują się powiązania z innowacyjnością firm oraz ich pozycją rynkową (wykres 63). Zależności te są istotne statystycznie¹²⁶.

Wykres 63. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje pracowników szeregowych wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Firmy, które przyjęto klasyfikować w ramach badania jako innowacyjne, okazały się podnosić kompetencje w znacznie większym stopniu (59,6%) niż te, które nie wdrażały innowacji (30,9%). **Zależność pomiędzy podnoszeniem kompetencji a innowacyjnością przedsiębiorstw nie może budzić wątpliwości.** Nie oznacza to wprawdzie stwierdzenia, iż systematyczne podnoszenie kompetencji pracowników jest podstawowym źródłem innowacyjności, tym niemniej samo zaobserwowane powiązanie wskazuje na fakt, że firmy wdrażające innowacje szkolą swoich pracowników dwa razy częściej niż firmy niewdrażające innowacji. Można w oparciu o powyższe wyniki przyjąć, że podnoszenie kompetencji pracowników sprzyja innowacyjności, a jednocześnie najprawdopodobniej firmy innowacyjne w większym stopniu doceniają rolę szkolenia pracowników. Czy jednak podnoszenie kompetencji pracowników sprzyja jedynie samej innowacyjności, co względnie można także intuicyjnie powiązać, czy także szkolenia są powiązane z konkurencyjnością przedsię-

biorstw? 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 kompetencje pracowników szeregowych, odpowiednio wśród firm o pozycji silnej było to jeszcze 51,7%, umiarkowanej już 38,2%, zaś o pozycji słabej – jedynie 17,9%. Przy tym wyniki grupy firm o pozycji mało znaczącej (marginalnej) nie mogą być miarodajne ze względu na niewielką liczebność – jedynie 6 podmiotów w badanej próbie. Występowanie korelacji nie determinuje jednak kierunku zależności przyczynowo-skutkowej. Jednakże w świetle analizy teoretycznej – roli wykształcenia jako elementu potencjału konkurencyjnego oraz w związku z silnie potwierdzającymi to wynikami zależności kształcenia kadr i innowacyjności można stwierdzić, że **uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę o pozytywnym oddziaływaniu aktywności związanej z podnoszeniem poziomu kwalifikacji i kompetencji pracowników szeregowych z innowacyjnością i konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw.**

Z relacjonowanych badań menedżerów MSP wynika, iż średnio w 43% firm na bieżąco podnoszono kwalifikacje i kompetencje pracowników. Odpowiedzi respondentów, którzy mogą być zainteresowani kształtowaniem własnego pozytywnego obrazu i „nachylać” odpowiedzi w określonym kierunku – warto skonfrontować z innymi źródłami danych. Dlatego też w ramach badania na próbie 1200 pracowników MSP pytano między innymi o kwestie związane z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji. Na pytanie, czy przedsiębiorstwo podnosi na bieżąco kwalifikacje pracowników pozytywnie odpowiedziało 45,2%, zaś podnoszenie kompetencji występowało zdaniem respondentów w 47,2% firm. Zatem 43–45-procentowy udział firm, w których podnoszone są kwalifikacje i kompetencje 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 kwalifikacje, minimalnie wyższy odsetek zanotowano w kontekście podnoszenia poziomu kompetencji (31,5%) (tabela 3). Podobnie niskie wyniki uzyskano w odpowiedzi na pytanie „Czy jacykolwiek pracownicy w Pana/Pani przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swoich kwalifikacji zawodowych w czasie ostatniego roku?” – odpowiedzi pozytywne odnotowano ok. 32%, a w odniesieniu do podnoszenia poziomu kompetencji odsetek wyniósł 28,9%. Przy okazji można zauważyć, że wysoce zbliżone odpowiedzi pracowników na pytania dotyczące tak kwalifikacji, jak i kompetencji – pomimo precyzyjnej formy ich zadawania i wysokich kompetencji ankieterów mogą świadczyć o niepełnym rozróżnianiu tych dwóch kategorii przez respondentów. Sugeruje to względnie niski poziom świadomości samych pracowników w zakresie potrzeb rynku pracy.

Dodatkowe światło na realną aktywność szkoleniową mogą rzucić dane pozyskane od menedżerów MSP (N = 600) o odsetku pracowników szeregowych objętych podnoszeniem wykształcenia lub kompetencji (tabela 4). Spośród firm, które prowadziły działalność szkoleniową jedynie 16,2% obejmowało nią powyżej 70% pracowników, natomiast aż około 63% oddziaływało na kompetencje i kwalifikacje do 30% pracowników.

Niestety powyższe wskaźniki udziału w szkoleniach trudno uznać za imponujące i w świetle powiązań kształcenia z innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw należałoby dążyć do ich istotnego podnoszenia.

Tabela 3. Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników

Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi pozytywnych
Czy w Pana/Pani przedsiębiorstwie kwalifikacje zawodowe pracowników są na bieżąco podnoszone?	45,2%
Czy w Pana/Pani przedsiębiorstwie kompetencje (wiedza, umiejętności i predyspozycje) pracowników są na bieżąco podnoszone?	47,2%
Czy jacykolwiek pracownicy w Pana/Pani przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swoich kwalifikacji zawodowych w czasie ostatniego roku?	32,1%
Czy jacykolwiek pracownicy w Pana/Pani przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swoich kompetencji (wiedzę, umiejętności i predyspozycje) w czasie ostatniego roku?	28,9%
Czy w ciągu ostatniego roku podnosił Pan/Pani poziom swoich kwalifikacji zawodowych?	28,0%
Czy w ciągu ostatniego roku podnosił Pan/Pani poziom swoich kompetencji (wiedza, umiejętności i predyspozycje)?	31,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Tabela 4. Udział procentowy pracowników szeregowych, którzy podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w ciągu ostatniego roku

Odsetek pracowników	Udział odpowiedzi pozytywnych
0–30%	62,8%
31–70%	20,9%
71–100%	16,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Dążenie do podnoszenia wskaźników w odniesieniu do pracowników obejmowanych różnorodnymi programami szkoleniowymi nie może jednak abstrahować od preferencji samych zainteresowanych. Warto więc spojrzeć na możliwości intensyfikacji działalności szkoleniowej z perspektywy pracowników. Okazuje się, że tych pracowników, którzy oceniają, iż chętnie i bardzo chętnie uczestniczą w szkoleniach odnotowano prawie 63% (tabela 5), a zatem dwukrotnie więcej niż tych, którzy faktycznie się szkolili. **Można wnioskować więc, iż przynajmniej na obecnym etapie niechęć pracowników do szkoleń nie stanowi ważnej bariery podnoszenia kwalifikacji. Jednocześnie wskaźnik 11,7% osób, które bardzo niechętnie i 25,3% osób, które niechętnie się szkolą, sugeruje potrzebę refleksji nad sposobami komunikacji z pracownikami i formami prowadzenia szkoleń.** Niechęć do udziału w szkoleniach częściej deklarują przy tym mężczyźni niż kobiety, a różnice te są istotne statystycznie¹²⁷.

Tabela 5. Ocena poziomu zainteresowania pracowników szeregowych udziałem w szkoleniach*

Wyszczególnienie	Udział w %		
	ogółem	kobiety	mężczyźni
Bardzo chętnie	18,9%	23,2%	15,3%
Raczej chętnie	44,0%	45,9%	42,4%
Raczej niechętnie	25,3%	23,0%	27,3%
Bardzo niechętnie	11,7%	7,8%	14,9%

* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

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 pracowników (zarówno kobiet, jak i mężczyzn, gdyż różnice między kobietami i mężczyznami nie są statystycznie istotne¹²⁸), 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 (tabela 6). Podobnie wysoki wskaźnik charakteryzuje poczucie posiadania odpowiednich kwalifikacji – 95,2% (w tym dla kobiet – 93,8%). Ten fenomen można wyjaśniać 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 niestety potwierdzenie w odpowiedziach kierowników, którzy aż w 91,5% uważają, iż posiadane kwalifikacje zawodowe pracowników szeregowych są wystarczające do realizacji powierzonych im zadań. **Wnioskować zatem należy o potrzebie szerszego uświadamiania pracowników MSP w zakresie konieczności stałego podnoszenia kompetencji.**

Tabela 6. Osobista ocena poziomu posiadanych kwalifikacji i kompetencji przez pracowników na stanowiskach szeregowych

Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi pozytywnych		
	ogółem	kobiety	mężczyźni
Czy uważa Pan(i), iż posiadane przez Pana/Panią kwalifikacje zawodowe są wystarczające do wykonywania obecnej pracy?	95,2%	94,3%	95,9%
Czy uważa Pan(i), iż posiadane przez Pana/Panią kompetencje (wiedzę, umiejętności i predyspozycje) są wystarczające do wykonywania obecnej pracy?	94,5%	93,8%	95,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

¹²⁸ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

O aktualnym stanie postaw pracowników szeregowych wobec szkoleń świadczą ich opinie uzyskane z badania, gdy poproszono respondentów z tej grupy o ocenę w jakim stopniu zgadzają się z twierdzeniami dotyczącymi problematyki szkoleniowej, przy założeniu, że ocena 10 wyraża pełną akceptację (wykres 64). Z jednej strony ujawniła się już wzmiankowana wiara w posiadanie odpowiednich kwalifikacji i brak potrzeby szkoleń – oceniona 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 ze szkoleń polegających na wzbogaceniu wiedzy praktycznej pracowników (6,58).

Wykres 64. Opinie pracowników szeregowych o barierach w procesie szkoleniowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Zaprezentowane przeciętne oceny w stosunku do wszystkich stwierdzeń świadczą o braku jednoznacznych pozytywnych czy negatywnych postaw w stosunku do szkoleń wśród badanych respondentów – pracowników MSP. 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 kwalifikacji i kompetencji.

Potwierdzeniem powyższej diagnozy są wyniki odpowiedzi pracowników szeregowych na pytanie o to, czy planują podjęcie jakichś działań w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych w perspektywie 12 miesięcy.

Tabela 7. Plany pracowników szeregowych w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych i kompetencji w perspektywie 12 miesięcy*

Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi pozytywnych		
	ogółem	kobiety	mężczyźni
Czy planuje Pan(i) podjęcie jakichś działań w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych w perspektywie 12 miesięcy?	32,3%	35,3%	29,2%
Czy planuje Pan(i) podjęcie jakichś działań w zakresie podnoszenia własnych kompetencji (wiedzy, umiejętności i predyspozycji) w perspektywie 12 miesięcy?	34,8%	39,9%	30,2%

* tendencja statystyczna $0,05 < p < 0,10$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Okazuje się, że twierdząco odpowiedziało jedynie 32,2% respondentów (w tym częściej kobiety – 35,3% wobec 29,2% w przypadku mężczyzn, przy czym zależność pomiędzy planami w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych a płcią ma charakter tendencji statystycznej)¹²⁹. Niewiele większy odsetek pozytywnych odpowiedzi dotyczył podnoszenia kompetencji, przy czym również w tym zakresie istotnie częściej potrzebę taką czują kobiety niż mężczyźni (34,8%) (tabela 7).

Istotnym argumentem, za pomocą którego można by przekonywać pracowników MSP o zasadności podnoszenia kwalifikacji, jest zaobserwowana zależność pomiędzy faktem podnoszenia przez pracownika swoich kwalifikacji a jego konkurencyjnością na rynku pracy (tabela 8). Skalując konkurencyjność pracownika na rynku pracy poziomem łatwości zmiany obecnej pracy (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 (zależność ta jest istotna statystycznie). 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 ponaddwukrotnie mniej, bo 14,3% osób. **Można stwierdzić, że podnoszenie kwalifikacji, co najmniej w świadomości respondentów, a prawdopodobnie i obiektywnie, zwiększa szanse pracowników na rynku pracy.** Warto przy tym zwrócić uwagę na różnice w ocenie dokonanej przez kobiety i mężczyzn (zresztą istotne w sensie statystycznym). Generalnie to kobiety odczuwają większą potrzebę podnoszenia własnych kwalifikacji niż mężczyźni.

¹²⁹ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

Wyjątek stanowi jedynie ocena dokonana przez osoby bardzo pewne swojej pozycji zawodowej – w tym przypadku to mężczyźni dalej chcą rozszerzać swoje kwalifikacje. Może to wynikać z faktu, iż kobiety potrzebną im wiedzę posiadły na wcześniejszych etapach rozwoju kariery zawodowej.

Tabela 8. Ocena szans na rynku pracy przez pracowników szeregowych a stan podnoszenia przez nich kwalifikacji zawodowych*

Ocena szans na rynku pracy	Udział pracowników podnoszących swoje kwalifikacje		
	ogółem	kobiety	mężczyźni
1	22,7%	26,3%	0,0%
2	12,1%	15,0%	7,7%
3	8,1%	7,1%	9,4%
4	21,3%	17,4%	25,6%
5	22,4%	28,4%	17,2%
6	27,1%	26,3%	27,7%
7	31,4%	31,2%	31,6%
8	34,1%	44,9%	26,4%
9	44,6%	55,4%	31,1%
10	32,8%	22,2%	37,0%

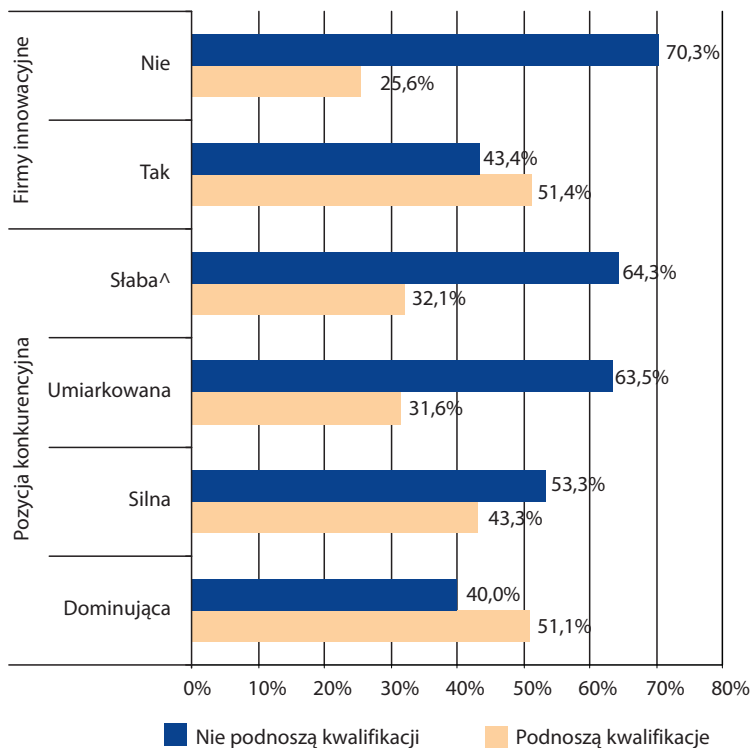
* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Kompleksowy system szkoleń i rozwoju kadry w organizacji musi obejmować także pracowników na stanowiskach kierowniczych. Doskonalenie 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 szkolenia pracowników szeregowych (wykres 65). 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 tendencje analogiczne, jak zaobserwowane w przypadku szkoleń pracowników szeregowych. Okazuje się, że o ile spośród firm nieinnowacyjnych kadrę kierowniczą szkoli tylko 25%, to wśród firm innowacyjnych wskaźnik ten rośnie do ponad 51%. **Wyraźnie więc ujawnia się pozytywna, a przy tym istotna statystycznie zależność pomiędzy szkoleniem kadr kierowniczych a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku szkoleń pracowniczych wystąpiła stosunkowo wyraźna zależność pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a praktyką szkolenia kadry kierowniczej.** Firmy o dominującej pozycji rynkowej aż w 51% kształcą menedże-

rów, podczas gdy te o słabej 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.

Wykres 65. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacji pracowników szeregowych wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności*



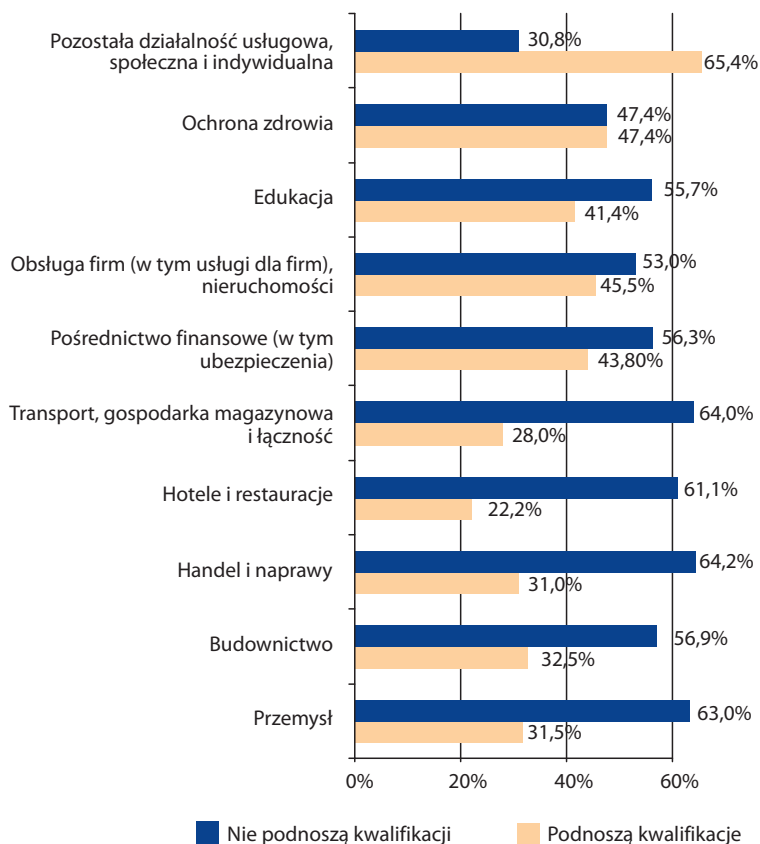
* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: niskie liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

O silnym (a zarazem istotnym statystycznie) powiązaniu doskonalenia kadr kierowniczych i pracowniczych w poszczególnych przedsiębiorstwach świadczą także analogiczne wyniki analiz w układzie wielkościowym i branżowym. Biorąc pod uwagę wielkość badanych przedsiębiorstw, wystąpiła podobna zależność, jeśli chodzi o szkolenia menedżerów, jak w przypadku pracowników. W grupie najmniejszych firm tylko 28,6% szkoliło menedżerów, zaś w małych już 41,7%, gdy w średnich było to aż 63,8%. W układzie branżowym także w odniesieniu do kierowników najniższy poziom podnoszenia kwalifikacji i kompetencji stwierdzono w działalności handlowej, w przemyśle, w transporcie, branży hotelarskiej i w budownictwie (wykres 66).

Wykres 66. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje kadry zarządzającej wg branż*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Ciekawe jednak, że niski poziom doskonalenia kierowników wystąpił także w pośrednictwie finansowym i edukacji. Można domniemywać, że szczególnie w tych obszarach kierownicy są przeświadczeni o posiadaniu wystarczających kompetencji, co nie musi jednak być zgodne z rzeczywistością.

Menedżerowie w trakcie badania byli pytani o formy podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników i menedżerów ich przedsiębiorstw. Zdecydowanie na czoło wśród najpopularniejszych form doskonalenia kadr wysuwają się następujące formy: kursy ściśle związane z pracą i wspierane przez pracodawców (47,6%) oraz przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych pracowników (60,6%). Samokształcenie (z wynikiem wskazań 36,4%) znalazło się dopiero na czwartym miejscu po minimalnie wyżej ocenionej kontynuacji nauki w tradycyjny sposób. Zatem niezależnie od wcześniej omawianej niedostatecznej aktywności MSP w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników, to jednak ich miejsca pracy są głównym źródłem doskonalenia kwalifikacji i kompetencji. **Może to sugerować 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.** Jednocześnie jed-

nak wyniki odpowiedzi pracowników każą poświęcać więcej uwagi na procesy doskonalenia kadr wewnątrz MSP, jako głównego mechanizmu doskonalenia kadr polskiej gospodarki (ze względu na dominujący udział zatrudnienia w MSP).

Weryfikacją zaprezentowanych opinii menedżerów o najbardziej popularnych formach podnoszenia kwalifikacji i kompetencji przez pracowników są wyniki badań samych pracowników zaprezentowane na wykresie 67.

Wykres 67. Sposoby podnoszenia poziomu kwalifikacji zawodowych przez pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n=1200].

Informacje uzyskane od pracowników potwierdzają generalnie te pozyskane od pracodawców. 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. Drugie źródło, a w istocie pierwsze, bowiem wskazane przez 59,9%

badanych, to przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych kolegów. Abstrahując na ile faktycznie respondenci byli w stanie rozróżnić pojęcie kwalifikacji od kompetencji i trafnie umieścić to źródło we właściwym kontekście, to niewątpliwie bardzo doceniają wiedzę czerpaną od bardziej doświadczonych kolegów. Na to źródło zwrócili uwagę także menedżerowie. Pojawia się jednak kwestia, na ile procesy uczenia się są sformalizowane i należycie zarządzane. Wydaje się, że praktyka przekazywania wiedzy wyprzedza w tym zakresie świadome działania menedżerskie. **Uznając jednocześnie, że coaching czy mentoring stają się dzisiaj wysoce pożądanymi formami szkolenia, należy rekomendować przygotowanie menedżerów w tym zakresie, a także w formie programów doradczych wspomóc MSP we wdrażaniu tych nowoczesnych form przekazywania wiedzy.**

Doskonałą ilustrację korzyści, jakie może odnieść firma z zastosowania coachingu jako metody podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych nowych pracowników przedstawia Dobra praktyka 1 (w ramce poniżej).

Dobra praktyka 1

Coaching jako metoda podnoszenia kwalifikacji i kompetencji zawodowych nowych pracowników w średniej firmie branży farmaceutycznej

Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją i dystrybucją produktów leczniczych, suplementów diety oraz kosmetyków. Ze względu na specyfikę branży (wymagania standardów GMP, HACCP, ISO) oraz konieczność bycia konkurencyjnym, główny nacisk w strategii przedsiębiorstwa położony jest na najwyższą jakość procesów i produktów:

„Przede wszystkim chodzi o to, żeby produkt był jak najlepszej jakości i wszystko jest temu podporządkowane”.

Jedną z metod realizacji tego celu jest podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych nowo przyjętych pracowników poprzez coaching¹³⁰.

„Opiekunem” (coachem) nowego pracownika jest osoba z największym doświadczeniem i wiedzą w dziale, do którego przyjmowany jest pracownik. W regionalnych działach sprzedaży „opiekunami” są pracownicy z największym doświadczeniem w danym regionie.

Proces coachingu, trwający od 1 do 2 miesięcy, rozpoczyna się wprowadzeniem nowego pracownika we wszystkie procedury firmy, tj.: „opiekun” przedstawia podopiecznego całej firmie, zaznajamia go z wewnętrznymi procedurami, jakie w niej obowiązują, przedstawia schemat organizacyjny firmy i miejsce, jakie będzie w nim zajmował nowy pracownik.

¹³⁰ Coaching jest metodą o stosunkowo krótkim czasie działania (w przeciwieństwie do mentoringu, który może trwać latami). Zadaniem coacha jest przekazanie podopiecznemu znajomości wykonywania konkretnych zadań, kwalifikacji i metod, które będą potrzebne w pracy na stanowisku, jakie zajmie po okresie przyuczania.

Następnie „opiekun” przekazuje i uczy podopiecznego sposobów wykonywania konkretnych zadań i obowiązków. Jednocześnie motywuje do aktywności i pomaga nowemu pracownikowi rozwiązywać problemy oraz wyjaśniać wszelkie wątpliwości.

„Opiekun” jest również całkowicie odpowiedzialny za podopiecznego, w tym za błędy, jakie ten może w trakcie procesu przyuczania popełnić.

Proces coachingu kończy się przygotowaniem przez „opiekuna” sprawozdania, które zawiera ocenę wiedzy nowego pracownika, a przede wszystkim ocenę jego kompetencji poznawczych (takich jak chęć uczenia się, elastyczność myślenia, rozwiązywanie problemów), osobistych (zaangażowanie, podejmowanie inicjatywy, sumienność) i społecznych (relacje z przełożonym i komunikatywność).

Coaching jest szczególnie ważny dla przedsiębiorstwa, gdyż po pierwsze pozwala w stosunkowo szybki sposób przekazać nowemu pracownikowi wiedzę zawodową niezbędną do prawidłowego wykonywania przez niego pracy (co jest kluczowe dla osiągnięcia strategicznego celu zapewnienia wysokiej jakości procesów i wytwarzanych przez firmę produktów). Po drugie daje „opiekunowi” możliwość pierwszej oceny kompetencji nowego pracownika, a także kształtowania jego kompetencji społecznych. Po trzecie zaś intensywnie rozwija kompetencje firmowe, takie jak identyfikacja z firmą oraz przyjęcie przez pracownika jej wartości organizacyjnych i etyki pracy (w przypadku firmy są to m.in. nastawienie na pracę zespołową i szacunek do współpracowników).

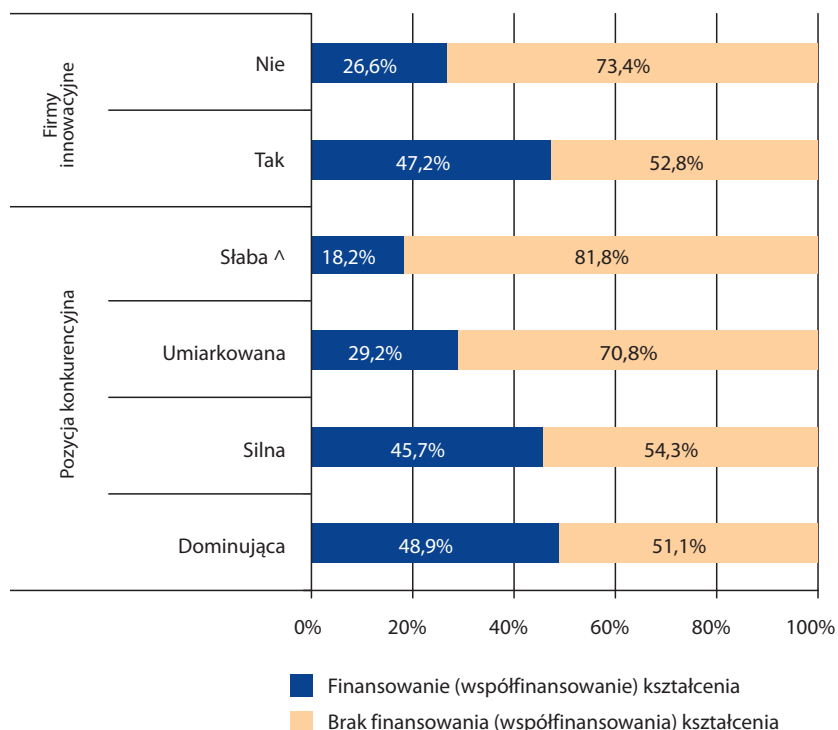
Jest również dodatkową korzyścią ze stosowania tej metody, która nie dotyczy nowych pracowników a raczej ich „opiekunów”. Ci ostatni – osoby z największym doświadczeniem (stażem) w poszczególnych działach, zazwyczaj posiadają wykształcenie średnie. Pod wpływem interakcji z przyuczonym pracownikiem (który z kolei ma wykształcenie wyższe) również nabywają nową wiedzę. A przede wszystkim charakterystyczne jest to, że „opiekunowie” częściej niż inni pracownicy wyrażają chęć uczestnictwa w różnorodnych szkoleniach, co jest skutkiem przebywania z młodszym, niedoświadczonym, a jednak lepiej wykształconym podległym pracownikiem.

Podobnie jeśli chodzi o formy podnoszenia kompetencji, to sami pracownicy deklarują, że oprócz szkoleń organizowanych przez pracodawcę najważniejszym sposobem ich kształtowania jest przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych kolegów. Szczegółowa analiza zbieżności odpowiedzi dotyczących źródeł podnoszenia kwalifikacji i kompetencji sugeruje, że respondenci nie rozróżnili wystarczająco tych pojęć i nie wskazali żadnej istotnej specyfiki pozyskiwania nowych kwalifikacji i kompetencji.

Dane te wskazują na istotną rolę miejsca pracy jako źródło pozyskiwania tak kwalifikacji, jak i kompetencji, z dużym udziałem miejsca pracy. Bardzo niski poziom wykorzystania e-learningu może niepokoić z perspektywy współczesnego fenomenu kształtowania się społeczeństwa informacyjnego. **Różne formy e-edukacji, także umiejętność poszukiwania informacji powinny być promowane wśród pracowników MSP.**

Praktyki menedżerskie w obszarze szkoleń skutecznie można zidentyfikować także poprzez ustalenie, czy przedsiębiorstwo finansuje lub współfinansuje kształcenie pracowników. Badania na próbie menedżerów wykazały, iż 35,3% pracodawców partycypuje w kosztach szkoleń (wykres 68).

Wykres 68. Stan finansowania (współfinansowania) kształcenia pracowników wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Tak jak w przypadku pytań dotyczących ogólnej aktywności w zakresie doskonalenia kadr, także w obszarze finansowania szkoleń ujawniły się silne zależności w przekroju firm według poziomu innowacyjności i konkurencyjności. Na wykresie 68 wyraźnie widać **przewagę firm innowacyjnych nad nieinnowacyjnymi w zakresie współfinansowania szkoleń. Jednocześnie wykres obrazuje wyraźną tendencję, że im silniejsza pozycja konkurencyjna na rynku, tym większy odsetek firm finansujących szkolenia kadry.** Związek ten jest przy tym istotny statystycznie. Podobne tendencje odnotowano w odniesieniu do wielkości zatrudnienia, profilu działalności, jak i innowacyjności przedsiębiorstw. Dane te tylko potwierdzają wyżej zdiagnozowaną zależność, zgodnie z którą wnioskowano o istotnej roli podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników jako czynnika innowacyjności i konkurencyjności MSP (dobrym przykładem świadomego kształtowania polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie jest Dobra praktyka 2. zilustrowana w ramce poniżej). **W tym miejscu warto podkreślić, iż średni wynik mówiący, że jedynie co trzecie małe i średnie przedsiębiorstwo finansuje szkolenia swoich pracowników, należy uznać za wynik niesatysfakcjonujący w obliczu wyzwań gospodarki opartej na wiedzy.**

Informacje o zakresie współfinansowania szkoleń uzyskane od menedżerów zostały przy tym zweryfikowane w oparciu o ankietyzację pracowników (n = 1200). Praktycznie wynik

został dokładnie potwierdzony. Pracownicy zadeklarowali, że ich przedsiębiorstwa w 35,5% finansują podnoszenie kwalifikacji i w 34,1% podnoszenie kompetencji (tabela 9). Ponownie trudno nie zauważyć, iż zbieżność wyników oceny kompetencji i kwalifikacji sugeruje raczej niepełne rozpoznanie tych kategorii wśród pracowników.

Tabela 9. Stan finansowania (współfinansowania) podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji zdaniem pracowników szeregowych

Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi pozytywnych
Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo finansuje lub współfinansuje podnoszenie kwalifikacji zawodowych własnych pracowników?	35,5%
Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo finansuje lub współfinansuje podnoszenie kompetencji (wiedzy, umiejętności i predyspozycji) własnych pracowników?	34,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Dobra praktyka 2

System szkoleń i doskonalenia pracowników w średniej firmie branży farmaceutycznej

Głównym celem firmy jest utrzymywanie najwyższej jakości produktów farmaceutycznych i procesów ich produkcji oraz sprzedaży.

Cel ten osiągnąć jest poprzez zapewnienie rozwoju kwalifikacji i kompetencji pracowników. Jak ujęła to osoba z kadry zarządzającej firmą: „nie wdrożymy żadnej nowej technologii; żaden zakup nowej maszyny nie da nam nic, jeśli kapitał ludzki nie będzie dla nas najważniejszy”. Polityka szkoleń odgrywa więc zasadniczą rolę, a na inwestycje w szkolenia firma przeznaczająca rocznie ok. 300 tys. zł.

Dobrą praktykę w zakresie systemu szkoleń i doskonalenia pracowników zidentyfikowano w 2 obszarach:

- 1. Precyzyjnym dopasowywaniu systemu szkoleń do potrzeb rozwojowych firmy i jej pracowników.**
- 2. Zmniejszaniu kosztów szkoleń poprzez:**
 - **przekazywanie wiedzy zdobytej na zewnętrznym szkoleniu pozostałym pracownikom podczas szkolenia wewnętrznego**
 - **korzystanie ze szkoleń dofinansowanych z funduszy unijnych.**

Polityka szkoleniowa firmy obejmuje wszystkich pracowników, a plan szkoleń na każdy rok jest ustalany wieloetapowo.

W pierwszej kolejności kierownicy działów przeprowadzają roczną ocenę pracowników, która polega na ocenie ściśle określonych kompetencji zawodowych przypisanych danemu stanowisku. Proces ten pozwala na określenie luk kompetencyjnych i zapotrzebowania na szkolenia przez ocenianego pracownika (w tym również zapotrzebowania zgłoszonego samodzielnie przez pracownika).

Ostatecznie kierownicy działów informację dot. zapotrzebowania na szkolenia (w formie planu szkoleń) weryfikują z przyjętą strategią rozwoju firmy i poszczególnych działów. Kolejnym krokiem jest przekazanie przez kierowników zweryfikowanego planu szkoleń działowi HR, gdzie plany wszystkich działów są łączone, a ich ostateczny kształt uzależniony od budżetu szkoleniowego na dany rok.

W procesie analizy potrzeb szkoleniowych obejmujących określony obszar merytoryczny zdarza się również, że przedsiębiorstwo korzysta z doświadczenia zewnętrznej firmy szkoleniowej. Firma taka analizuje zakres wiedzy i potrzeb szkoleniowych pracowników w danym obszarze. Następnie przygotowuje ściśle dopasowane do wymogów i specyfiki firmy szkolenie.

Wspieranie przez firmę rozwoju pracowników nie polega wyłącznie na szkoleniu ich w zakresie wiedzy specjalistycznej niezbędnej do wykonywania określonych obowiązków. Firma docenia i wychodzi naprzeciw potrzebom rozwoju osobistego pracowników, dofinansowując studia wyższe, nawet te niezwiązane bezpośrednio z zajmowanym przez pracownika stanowiskiem. Przykładowo przedsiębiorstwo dofinansowało studia kulturoznawstwa pracownikowi działu marketingu, który w swej pracy niekoniecznie będzie wykorzystywał wiedzę zdobytą podczas dofinansowanych studiów.

Drugim elementem dobrej praktyki, a jednocześnie ciekawym sposobem maksymalizowania efektów szkoleń zewnętrznych przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów szkolenia jest wprowadzony przez firmę system szkoleń wewnętrznych pracowników przez pracownika, który zdobył nową wiedzę i kwalifikacje na szkoleniu zewnętrznym. Korzyści, jakie przynosi ww. system to przede wszystkim:

1. Niższe koszty pozyskania nowej wiedzy i kwalifikacji.
2. Utrwalanie przez szkolącego pracownika zdobytej wiedzy.
3. Zweryfikowanie przez kadrę zarządzającą jakości i zakresu zdobytej na szkoleniu zewnętrznym wiedzy (skuteczna forma oceny przebytego szkolenia zewnętrznego).

Jednocześnie, próbując efektywnie wykorzystać budżet przeznaczony na szkolenia, przedsiębiorstwo często korzysta ze szkoleń finansowanych z funduszy unijnych. Przede wszystkim dział sprzedaży korzysta ze szkoleń w zakresie technik sprzedażowych (negocjacji, sprzedaży, obsługi klienta, komunikacji), dział marketingu oraz kadry kierownicze korzystają ze szkoleń technicznych w zakresie marketingu oraz wykorzystywania specjalistycznych metod i systemów zarządzania.

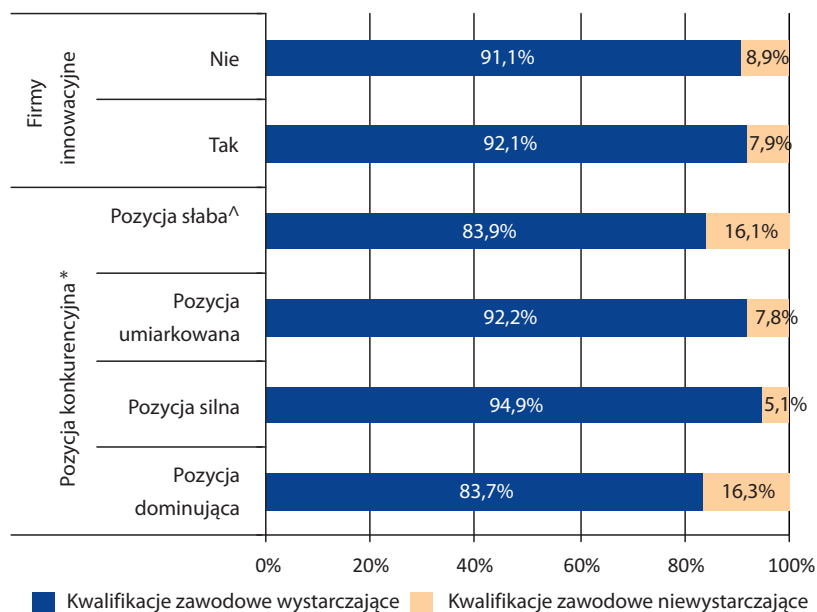
Pojawia się zatem problem, jak wyjaśnić niski poziom współfinansowania szkoleń przez MSP. W tym kontekście najczęściej tradycyjnie przywołuje się argumenty natury finansowej czy problemy organizacyjne charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw. Tymczasem być może główne znaczenie ma subiektywnie nisko odczuwana przez kadrę kierowniczą zasadność szkoleń ze względu na już posiadane kompetencje pracowników. W badaniu podjęto ten wątek, pytając menedżerów o to, czy uważają, że aktualnie posiadane przez pracowników szeregowych kwalifikacje są wystarczające do realizacji powierzanych zadań (wykres 69). Aż 91,5% menedżerów jest przeświadczonych o odpowiedniości kwalifikacji swoich pracowników. Ten stan można by uznać za wysoce zadowalającą, gdyby przyjąć, że taka opinia jest istotnie trafna. Tymczasem można mieć raczej wątpliwości, czy badani kierownicy mają pełną świadomość gwałtownie rosnących w gospodarce opartej na wiedzy potrzeb kompetencyjnych. Z tego punktu widzenia bardzo interesujące okazało się zestawienie pozytywnych opinii o kwalifikacjach pracowników z pozycją rynkową badanych firm. Okazało się, że najwięcej zastrzeżeń co do kwalifikacji pracowników zgłosili menedżerowie firm o najsilniejszej pozycji rynkowej (dominującej), bowiem wśród nich 16,3% uznało (a więc istotnie więcej niż średnio – 8,5%), że pracownicy nie mają wystarczających kwalifikacji. Także menedżerowie firm o wyraźnie słabej pozycji konkurencyjnej mają podobnie większe zastrzeżenia co do kompetencji kadry (16,1%). Omawiane relacje są istotne w sensie statystycznym. Wydaje się, iż potwierdza to hipotezę, w myśl której **raczej większość menedżerów nie ma pełnej świadomości braków kwalifikacyjnych i kompetencyjnych swoich pracowników**. To menedżerowie najbardziej konkurencyjnych firm są bliżsi prawdy o niedoskonałościach personelu. **Zasadnym jest podjęcie działań uświadamiających menedżerów o wymogach kwalifikacyjnych i kompetencyjnych współczesnych pracowników.**

W kontekście wysoce optymistycznych opinii o kwalifikacjach pracowników nie może dziwić, iż badani menedżerowie jeszcze bardziej pozytywnie ocenili własne kwalifikacje (wykres 70). Przedstawiciele, aż 94,4% zbadanych podmiotów uznali, że w ich firmach kwalifikacje pracowników na stanowiskach kierowniczych są wystarczające. Co szczególnie ciekawe, w tych opiniach okazali się zgodni zarówno reprezentanci firm innowacyjnych, jak i nieinnowacyjnych. Generalnie także podobnie wypadły firmy w każdej z wyróżnionych grup z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej, jedynie menedżerowie firm o wyraźnie słabej pozycji rynkowej okazali się nieco ostrożniejsi w ocenie własnych kwalifikacji – ok. 83% pozytywnych odpowiedzi. Zależności te są istotne w sensie statystycznym. **Wnioski z powyższej analizy powinny raczej skłaniać do refleksji nad zapewne nadmiernie wysoką samooceną kwalifikacji kierowników MSP. To właśnie może być postrzegane jako istotna bariera w doskonaleniu pracowników szeregowych, jak i przede wszystkim, samych menedżerów.**

O pewnej niedoskonałościach praktyk menedżerskich w obszarze szkoleń, a pośrednio o jednak niedoskonałych kwalifikacjach samych menedżerów, świadczą wykorzystywane w badanych firmach metody służące planowaniu szkoleń (wykres 71). Najczęściej (w prawie 41%) korzysta się ze standardowych programów szkoleniowych proponowanych przez instytucje szkoleniowe. Już nie tak często pyta się pracowników o ich potrzeby szkoleniowe (29%). Racjonalne długofalowe planowanie szkoleń, które obejmuje wykonanie kompetentnej analizy potrzeb szkoleniowych i planowania budżetu szkoleniowego występuje rzadziej. Analizę potrzeb wykonuje 19,4% podmiotów, a budżet planuje 25,6%. Rozwój pracowników stanowi

jeden z kluczowych obszarów działalności zarządczej niezależnie od wielkości organizacji. Wskazane wyżej wysoce ograniczone w MSP właściwe praktyki w tym zakresie świadczyć mogą także o niedostatecznych kwalifikacjach czy kompetencjach kadry kierowniczej.

Wykres 69. Ocena posiadanych kwalifikacji zawodowych pracowników szeregowych przez menedżerów wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: niskie liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W oparciu o wyniki badań jakościowych można wnioskować, iż potrzeby szkoleniowe pracowników, ustalane są głównie za pomocą obserwacji. Przyjęcie takiej metody zdaniem kierowników pozwala na zidentyfikowanie niedostatków w zakresie wykształcenia czy kompetencji pracowników, na przykład w postaci zaobserwowanych niepowodzeń pracownika przy realizacji powierzonych mu zadań, a następnie może skutkować zorganizowaniem szkolenia. Innym, często stosowanym rozwiązaniem w zakresie badania potrzeb szkoleniowych pracowników jest przeprowadzanie z nimi rozmów.

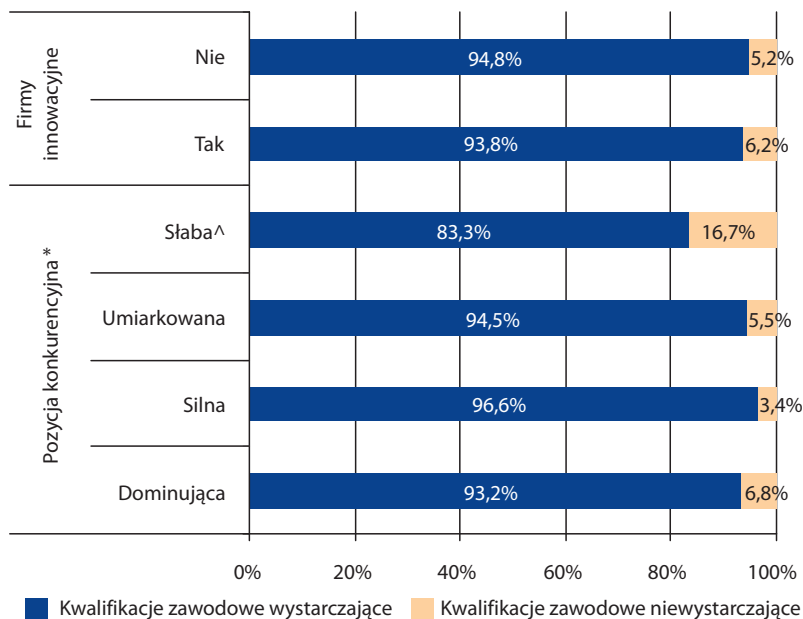
„Každy kierownik może porozmawiać, wybadać, czy wina leży po stronie tego, że brakuje pracownikowi wiedzy czy chęci. W przypadku braku wiedzy możemy mu zagwarantować szkolenie.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Widząc jakieś słabsze punkty, staramy [się] takim szkoleniem, gdzieś tam kogoś wzmocnić.”

Rodzaj działalności firmy: gospodarka odpadami, 6–10 pracowników.

Wykres 70. Ocena posiadanych kwalifikacji zawodowych kadry zarządzającej wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności

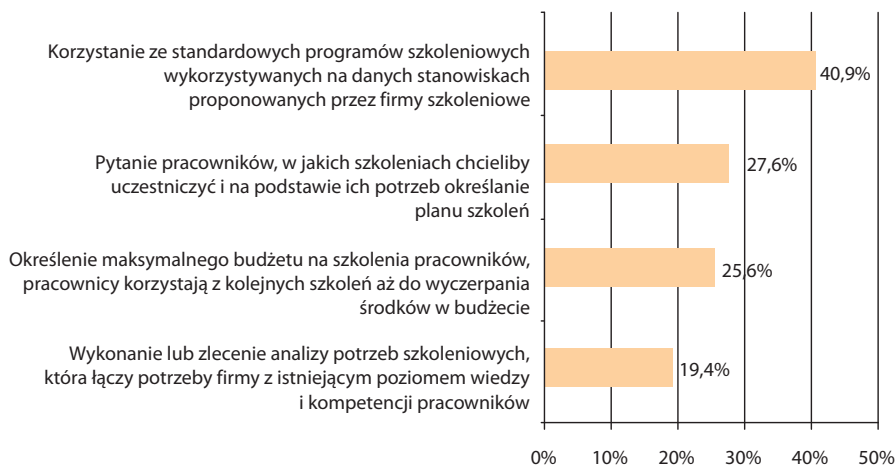


* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 71. Podstawy do planowania szkoleń dla pracowników zdaniem menedżerów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Ponadto z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że często daje się pracownikom przyzwolenie na składanie swoich propozycji dotyczących szkoleń, dzięki czemu łatwiej

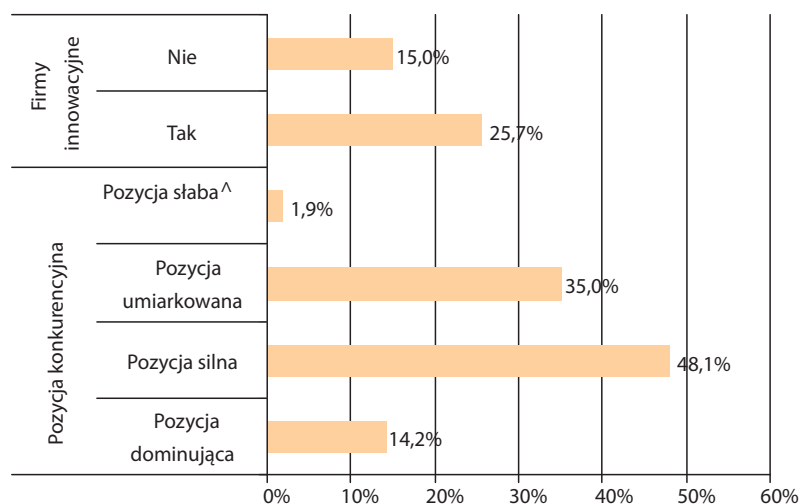
zorientować się w ich oczekiwaniach w tym zakresie. Dotyczy to zwłaszcza tych sytuacji, kiedy zmieniają się przepisy w jakimś obszarze działania przedsiębiorstwa, gdyż wówczas informacja ze strony pracownika znającego specyfikę danego stanowiska pracy jest szczególnie pożądana.

„Jeżeli na przykład potrzebne jest szkolenie w innym zakresie, to (...) pracownicy mogą zgłaszać, jak jest ciekawa jakaś propozycja, to dlaczego nie, to będzie tylko i wyłącznie kwalifikować wyżej pracownika.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Pośrednio o wadze prawidłowego rozpoznania potrzeb szkoleniowych świadczy fakt, iż spośród firm innowacyjnych analizy tych potrzeb wykonuje 25% przedsiębiorstw, natomiast spośród nieinnowacyjnych tylko 15% (wykres 72). Różnice te są istotne statystycznie. W stosowaniu tej właściwej praktyki menedżerskiej silne, a przy tym statystycznie istotne różnice można także zaobserwować w układzie firm o różnym poziomie konkurencyjności. Firmy o pozycji silnej i umiarkowanej znacznie częściej prowadzą rozpoznanie potrzeb szkoleniowych niż te o pozycji słabej, nie dotyczy to tylko firm o pozycji dominującej, które w niewielkim stopniu stosują praktykę metodycznej analizy potrzeb szkoleniowych.

Wykres 72. Stan wykonywania lub zlecenia analiz potrzeb szkoleniowych zdaniem kadry zarządzającej wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W kontekście analizy potrzeb szkoleniowych o słabościach procesu szkoleniowego świad-

czą uzyskane w badaniu jakościowym informacje na temat podejścia do oceny efektywności szkoleń. Podobnie jak potrzeby szkoleniowe, tak i same szkolenia ocenia się głównie za pomocą obserwacji pracy pracowników. Czasem stosowaną metodą są rozmowy na temat odbytych szkoleń. Nie mierzy się jednak efektów w żaden bardziej sformalizowany czy też wymierny sposób.

„Rozmawiamy na ten temat, robimy zebrania, dyskutujemy na czym polegało to szkolenie, jak pracownik je oceniał, czy coś mu to dało czy nie.”

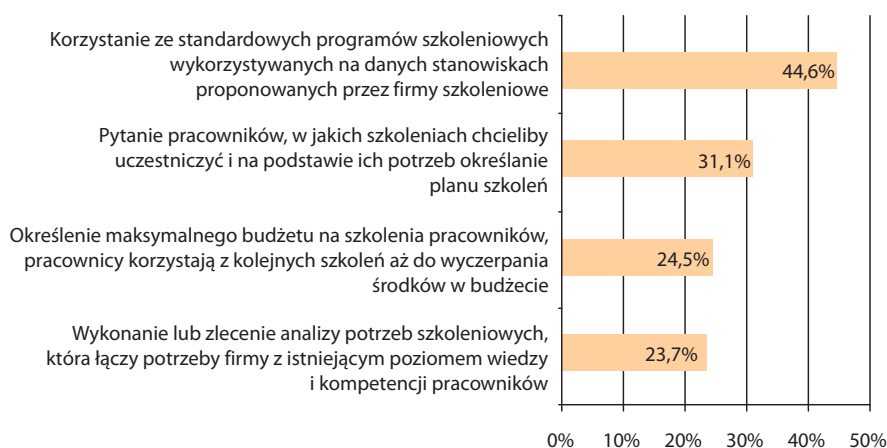
Rodzaj działalności firmy: gospodarka odpadami, 6–10 pracowników.

„To widać nieraz, nieraz widać na samym początku, ale później jest to na pewno wdrażane, czy się czegoś nauczył, widać to po tym szkoleniu. Takie szkolenia są tak samo integracyjne, wśród ludzi prawda, a na takich szkoleniach jak jest dobrze przeprowadzone potrafią między sobą rywalizować, uczestniczyć.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Weryfikując stosowanie praktyk menedżerskich w obszarze planowania szkoleń, o te same zagadnienia zapytano także pracowników (wykres 73). Uzyskane wyniki okazały się bardzo zbliżone do tych przekazanych przez menedżerów. Co ciekawe, dokładna analiza ukazuje, iż pracownicy nieco częściej wskazywali na stosowanie poszczególnych metod identyfikacji potrzeb szkoleniowych (różnice 3–4%). Rozbieżność tę można próbować wyjaśniać tym, iż dla niektórych pracowników było oczywiste, że tego typu działania wykonuje kierownictwo, podczas gdy sami kierownicy ocenili sytuację bardziej realistycznie.

Wykres 73. Podstawy do planowania szkoleń zdaniem pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Na bezpośrednie przesłanki podejmowania szkoleń przez badane firmy warto szczególnie uważnie spojrzeć pod kątem innowacyjności przedsiębiorstw jako teoretycznie silnie powiązane z rozwojem kadr. Najczęściej wymieniane główne przyczyny szkoleń, jakie były realizowane w firmach (poza szkoleniami obowiązkowymi), zostały zaprezentowane na wykresie 74. Za najczęstszą przesłankę szkoleń uznano w całej próbie konieczność dostosowania kwalifikacji do uregulowań prawnych (36,2% wskazań). W przypadku quasi-obligatoryjnych szkoleń nie odnotowano różnicy pomiędzy firmami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi. Na drugim miejscu znalazło się „bycie na bieżąco z nowymi trendami/technologiami”, w tym przypadku już jednak odnotowano zasadniczą różnicę ze względu na innowacyjność badanych podmiotów. Był to powód organizacji szkoleń dla ponad 40% firm innowacyjnych i tylko dla 27% nieinnowacyjnych. Wyraźne różnice na korzyść firm innowacyjnych wystąpiły także w przypadku takich przesłanek, jak: potrzeba zdobycia nowych kwalifikacji w związku z wprowadzaniem nowych produktów czy rozwiązań w przedsiębiorstwie, brak odpowiednich kwalifikacji u nowych pracowników, dążenie do wzrostu zadowolenia pracowników, a nawet dostępność darmowych szkoleń finansowanych ze środków publicznych.

Wyniki powyższej analizy wyraźnie wskazują na powiązania aktywności szkoleniowej z poziomem innowacyjności MSP¹³¹. Należy przy tym podkreślić, że zależność ta wydaje się dwukierunkowa. Z jednej strony w omawianych odpowiedziach ujawniła się potrzeba szkolenia pracowników ze względu na dokonujące się procesy innowacyjne (np. podwyższenie kwalifikacji ze względu na wprowadzane nowe rozwiązania). Z drugiej strony, w **innowacyjnych firmach, które bardziej troszczą się o kompetencje i zadowolenie pracowników niewątpliwie sprzyja to dynamizowaniu tychże procesów innowacyjnych.**

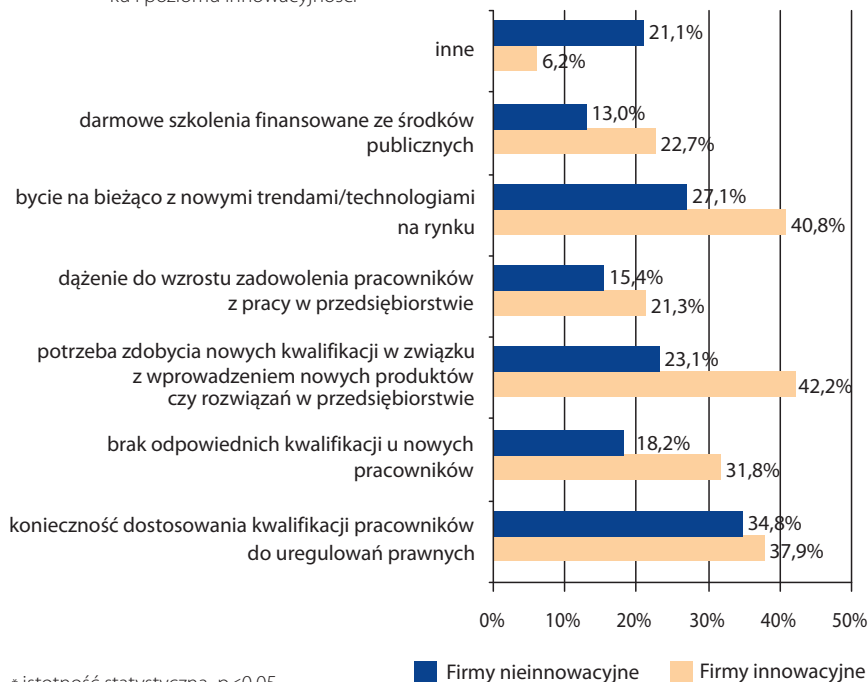
Powyższe rozważania potwierdziły, iż firmy bardziej innowacyjne są także bardziej aktywne w sferze szkoleń. Ciekawie w tym kontekście rysują się odpowiedzi samych pracowników na temat głównych przyczyn uczestnictwa w szkoleniach (wykres 75). Niepokoić musi ujawniający się po raz kolejny niski ogólny poziom zaangażowania pracowników w szkolenia – ponad połowa nie mogła odpowiedzieć na przyczyny organizacji szkoleń, ponieważ nie uczestniczyła w szkoleniach. Jednak niezwykle interesujące, iż najczęściej wskazywanymi spośród podanych w kwestionariuszu badawczym przesłankami uczestnictwa były te związane z procesami innowacyjnymi, a mianowicie: nadążanie za nowymi trendami/technologiami na rynku oraz potrzeba zdobycia nowych kwalifikacji lub/i umiejętności w związku z wprowadzeniem nowych produktów czy rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Można te wyniki odczytywać jako przejaw tego, iż to właśnie **procesy innowacyjne – poza wymogami prawnymi – są głównym mechanizmem napędzającym działalność szkoleniową. A jednocześnie firmy innowacyjne w większym stopniu szkolą pracowników, co zapewne jeszcze dynamizuje ich innowacyjność.**

Głęboko utrwalone odmienne podejście firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych do problematyki szkoleń pracowników ujawniły się także w odpowiedziach na wiele pytań identyfikujących „filozofie” myślenia o szkoleniach w danym przedsiębiorstwie (wykres 76). Menedżerowie w tym przypadku mieli za zadanie określenie, w jakim stopniu zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami w skali 1–10, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 10 – zdecydowanie się zgadzam. Zatem odpowiedzi powyżej 5 wyrażają aprobatę

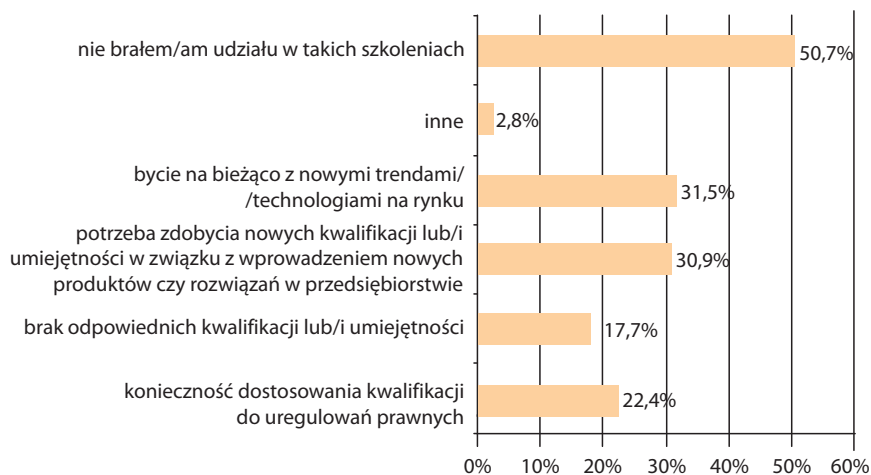
dla danego stwierdzenia, a im wyższa średnia odpowiedzi, tym większa akceptacja. Ocena w zakresie wyżej wymienionych czynników jest przy tym istotnie powiązana z innowacyjnością przedsiębiorstw i dla każdej z cech jest lepsza dla firm innowacyjnych.

Wykres 74. Główne przyczyny organizowania szkoleń wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności*



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

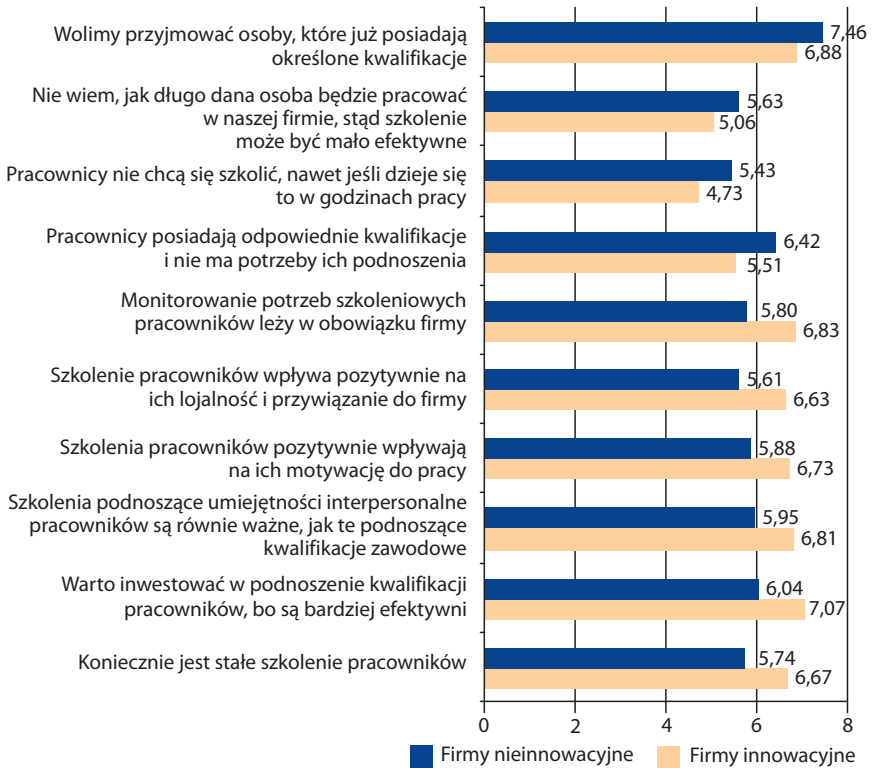
Wykres 75. Główne przyczyny organizowania szkoleń zdaniem pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Możliwość wskazania przez respondenta kilku odpowiedzi.

Wykres 76. Ocena praktyk stosowanych w szkoleniach i rozwoju w opinii kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

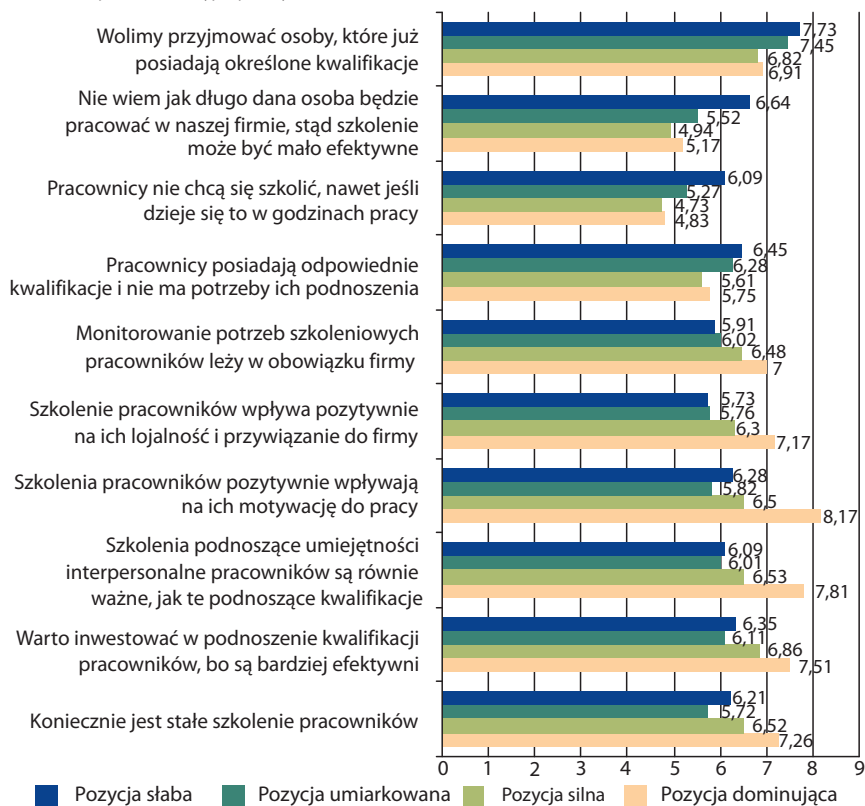
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Ze średnich odpowiedzi wynika, że firmy nieinnowacyjne zgadzają się w większym stopniu niż innowacyjne ze sformułowaniami podważającymi sensowność prowadzenia szkoleń w przedsiębiorstwie, takimi jak: „Wolimy przyjmować osoby, które już posiadają określone kwalifikacje”, „Nie wiem jak długo dana osoba będzie pracować w naszej firmie, stąd szkolenie może być mało efektywne”, „Pracownicy nie chcą się szkolić, nawet jeśli dzieje się to w godzinach pracy”, „Pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje i nie ma potrzeby ich podnoszenia”. Pozostałe stwierdzenia wyrażają pozytywny stosunek do zasadności prowadzenia szkoleń w przedsiębiorstwie i w ich przypadku spotykamy się z wyraźnie wyższą akceptacją wśród firm innowacyjnych. W istocie odpowiedzi na ten zespół pytań ujawniają odmienną politykę personalną firm nieinnowacyjnych opartą na tak zwanej koncepcji „sita” wobec polityki „rozwoju kapitału ludzkiego” firm innowacyjnych. Przy czym model sita zakłada, że człowiek (pracownik) jest istotą „gotową”, w pełni już ukształtowaną i zmiana jego zachowań jest bardzo trudna lub wręcz niemożliwa. Stąd też przedsiębiorstwo stara się wyłonić najlepszych kandydatów znajdujących się na rynku pracy, a dzięki temu zapewnić organizacji najlepszych pracowników. W modelu kapitału ludzkiego przyjmuje się, że człowiek jest istotą zdolną, chętną do nauki, która dąży do samorealizacji poprzez własny rozwój. Dążenie do samodoskonalenia się wynika z jej naturalnej potrzeby. Dlatego też szanse pracy w firmach wykorzystujących model kapitału ludzkiego mają nie tylko w danym momen-

cie najlepsi, ale przede wszystkim ci, którzy roją na rozwój w ramach organizacji. O tym ostatnim świadczy wyraźna akceptacja choćby takich stwierdzeń, jak: „Warto inwestować w podnoszenie kwalifikacji pracowników, bo są bardziej efektywni” (średnia wskaźnik w firmach innowacyjnych 7,07), „Szkolenia podnoszące umiejętności interpersonalne pracowników są równie ważne, jak te podnoszące kwalifikacje zawodowe” (6,81), „Szkolenie pracowników wpływa pozytywnie na ich lojalność i przywiązanie do firmy” (6,63). **Można w tym świetle zaryzykować stwierdzenie, że konsekwentnie prowadzona polityka personalna oparta na koncepcji kapitału ludzkiego sprzyja innowacyjności firm.**

Pewne różnicowania co do polityki personalnej można także zaobserwować w układzie firm o różnej pozycji konkurencyjnej (wykres 77).

Wykres 77. Ocena praktyk stosowanych w szkoleniach i rozwoju w opinii kadry zarządzającej wg pozycji konkurencyjnej na rynku[^]



[^] uwaga: niskie liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Firmy o silniejszej pozycji (z wyjątkiem danych o firmach o pozycji mało znaczącej, które ze względu na mało liczną próbę są niewiarygodne i nie mogą być miarodajnie interpretowane) podobnie jak wcześniej omawiane podmioty innowacyjne w większym stopniu nie zgadzają się z pierwszymi czterema wymienionymi na wykresie twierdzeniami, których sens prowadzi się do podważania istotności działalności szkoleniowej i przez to inwestowania

w kapitał ludzki pracowników. Firmy o pozycji silnej i dominującej okazują się w większym stopniu akceptować twierdzenia zgodne z koncepcją polityki personalnej opartej na kapitale ludzkim i w związku z tym są bardziej otwarte na szkolenie kadry. Relacjonowane różnice w podejściu do szkoleń firm o zróżnicowanej konkurencyjności wydają się potwierdzać hipotezy dotyczące roli kwalifikacji i kompetencji pracowników w budowaniu potencjału konkurencyjnego współczesnych przedsiębiorstw. **W kontekście wyżej dyskutowanego powiązania z innowacyjnością rysuje się logiczna zależność, iż polityka inwestowania w kadry sprzyja innowacyjności i w dużym stopniu za jej pośrednictwem konkurencyjności. Nie oznacza to wszakże, że nie występuje i odwrotna zależność. Firmy, które są innowacyjne i konkurencyjne muszą więcej uwagi poświęcać szkoleniu kadry.**

Koncepcję polityki personalnej według „modelu sita” i „modelu kapitału ludzkiego” świadomie lub nieświadomie przyjmowaną przez polskie MSP warto skonfrontować z oczekiwaniami pracowników. Zapytano ich o to, kto powinien być odpowiedzialny za podnoszenie kwalifikacji pracowników: czy sam pracownik, czy raczej pracodawca. Na tak sformułowane pytanie pracownicy odpowiedzieli, że to pracodawcy są odpowiedzialni za podnoszenie kwalifikacji pracowników (zdecydowanie pracodawcy – 37,3% wskazań i raczej pracodawcy 40,5%). Odpowiedzialnością za własne kwalifikacje obciążęło się łącznie tylko 22,3% respondentów (odpowiedzi zdecydowanie pracownicy i raczej pracownicy) – a zatem co piąty. Nie ulega wątpliwości – **polscy pracownicy MSP oczekują, że ich rozwojem zawodowym będą zajmować się pracodawcy.** Niestety w świetle powyższych rozważań należy stwierdzić, że tylko część z nich spotka się ze zrozumieniem przedsiębiorców – raczej tych przedsiębiorców, którzy stawiają na innowacyjność i/lub posiadają wysoką pozycję konkurencyjną. W pozostałych przedsiębiorstwach może dochodzić do istotnych rozbieżności oczekiwań. **Pracownicy liczą, że ich rozwojem zajmie się pracodawca, pracodawca zakłada natomiast, że podnoszenie kwalifikacji i kompetencji leży po stronie obowiązków pracownika. Ta konstatacja może wyjaśniać wiele sporów i konfliktów w polskich firmach.** Należy podjąć działania na rzecz podwyższenia świadomości zarówno pracowników, jak i menedżerów MSP w zakresie roli podnoszenia kompetencji, jak i wspólnej odpowiedzialności za ten proces. Z pewnością bowiem wzrost kwalifikacji i kompetencji pracowników leży w obopólnym interesie.

Z wyników badań jakościowych można również wyciągnąć wnioski, że potrzebne są chęci z obu stron, aby szkolenie pracowników było efektywne. Szczególnie wart uwagi jest fakt, iż zdaniem większości respondentów (menedżerów badanych firm) odpowiedzialność, po stwierdzeniu konieczności lub potrzeby podniesienia kwalifikacji lub kompetencji pracowników leży już jednak po stronie pracodawcy, który poprzez zorganizowanie systemu szkoleń wyciągnie z nich korzyści dla firmy. Należy jednak pamiętać, iż w przypadku tego typu stwierdzeń nie należy uogólniać jako postawy charakterystycznej dla większości pracodawców. Badaniem jakościowym byli bowiem objęci menedżerowie firm, o ponadprzeciętnej aktywności innowacyjnej, a zatem, jak wynika z badań ilościowych, także wyższej aktywności szkoleniowej.

„Jeżeli ja będę na siłę wysyłał kogoś na szkolenie, ktoś pójdzie i nie będzie chciał, to są to wyrzucone pieniądze, odsiedzi i nic. Jeżeli ja nie widzę chęci do pogłębiania wiedzy, nie wyślę go”.

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Pracownik musi być kompetentny, żeby startować do pracy w jakiejś firmie, a jeżeli sobie nie radzi z jakimiś rzeczami jeszcze, to zadaniem pracodawcy jest doszkolić go, żeby on był w 100% zorientowany.”

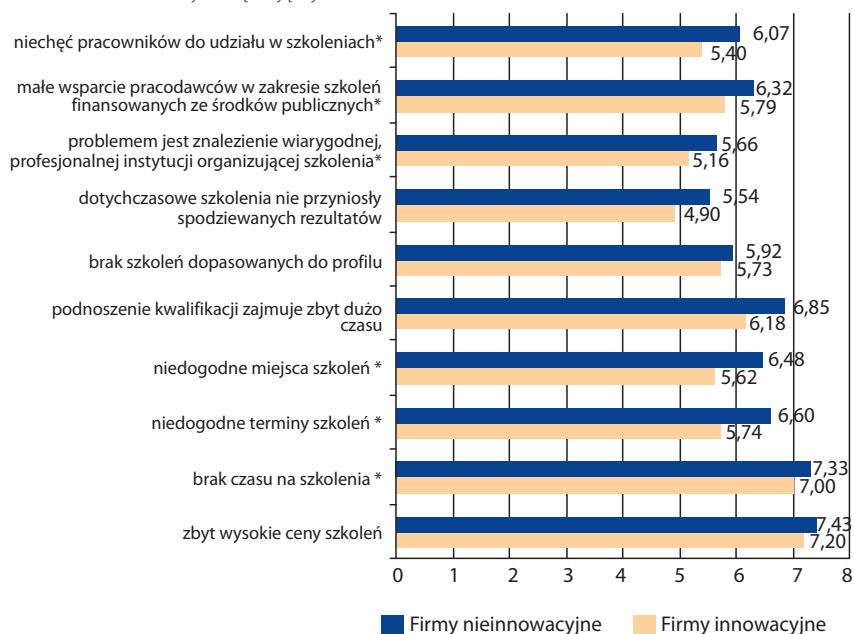
Rodzaj działalności firmy: obsługa nieruchomości i firm, 10–49 pracowników.

„Ja, z racji, że jestem właścicielem, ale zgłoszenie tego jest po ich stronie. To nie jest narzucone, wiedzą, że jak coś znajdę, to jest ciekawe, a ja od nich złotówki nie biorę, bo wiem, że mi to zapocentuje. (...) inwestując w nich, ja inwestuję w firmę. On ma papier dla siebie, ale ja mam lepszą usługę, a to z kolei równa się konkurencja, tym mogę wyprzedzić kogoś.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 6–9 pracowników.

Powyższe wskazanie tworzy dobry punkt wyjściowy do analizy obecnie postrzeganych barier podnoszenia kwalifikacji i kompetencji przez menedżerów. Bariery wymieniane przez menedżerów zostały przedstawione na wykresie 78. Generalnie w skali 1–10, gdzie 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, a 10 – zdecydowanie się zgadzam – odczuwany poziom barier można uznać za umiarkowany.

Wykres 78. Główne bariery podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników zdaniem kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Najsilniej są odczuwane zbyt wysokie ceny szkoleń, ale jednocześnie w podobnym stopniu brak czasu na szkolenia (odpowiednio średnia wskaźnik 7,33 i 7,19). Pracodawcy narzeka-

ją także na niedostateczne wsparcie ze środków publicznych oraz na fakt, iż podnoszenie kwalifikacji zajmuje za dużo czasu, co przy często ograniczonych zasobach kadrowych, jakimi dysponują MSP, nie wydaje się niczym zaskakującym. Nie są także w pełni zadowoleni z terminów i miejsc organizacji szkoleń. Żadna konkretna bariera nie wybija się wyraźnie na tle innych. Oczywiście zawsze można dążyć do obniżenia kosztów szkoleń, poprawiać warunki czasu i miejsca, kontynuować wsparcie publiczne. Uzasadnienie tych i innych działań należy wyprowadzać z przedstawionych odpowiedzi kierowników MSP. Jednakże pozostaje podejrzenie, iż wskazywane niedogodności są przynajmniej w części traktowane jako racjonalne uzasadnienie głębiej tkwiącej – a dyskutowanej wyżej – niechęci do prowadzenia szkoleń. Taką tezę trudno jest jednoznacznie potwierdzić. Pewne światło na sprawę rzuca ujawniona dysproporcja w postrzeganiu barier szkoleń pomiędzy firmami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi (wykres 78).

Generalnie wszystkie zidentyfikowane bariery szkoleniowe firmy innowacyjne odczuwają mniej dotkliwie. Biorąc pod uwagę, że działają w bardzo podobnym, jeśli nie identycznym otoczeniu, to można wnioskować, że przynajmniej w części postrzegana siła oddziaływania barier szkoleniowych zależy od ogólnej postawy firmy wobec polityki personalnej. Wcześniej wykazano bowiem, że firmy innowacyjne są w większym stopniu zainteresowane szkoleniem pracowników i to właśnie powoduje, że nie widzą tak silnych barier, jak firmy nieinnowacyjne. Istotnie różni się przy tym ocena: terminów i lokalizacji szkoleń, czasochłonności podnoszenia kwalifikacji, dotychczasowego doświadczenia oraz trudności ze znalezieniem odpowiedniej instytucji szkoleniowej, a także małego wsparcia pracodawców i niechęci pracowników do udziału w szkoleniach.

W trakcie badań jakościowych pojawiały się dość sceptyczne głosy odnośnie do jakości szkoleń dostępnych na rynku. Najczęściej stwierdzano, że szkolenia nie podnoszą kwalifikacji pracowników i nie są w stanie zastąpić doświadczenia. Podstawowe zarzuty wobec szkoleń dostępnych obecnie na rynku to słabe przygotowanie kadry realizującej szkolenia, a więc samych wykładowców i trenerów. Badani zauważali, że często na szkoleniach prezentowana jest wiedza czysto teoretyczna, nie zawsze mająca oparcie w praktyce.

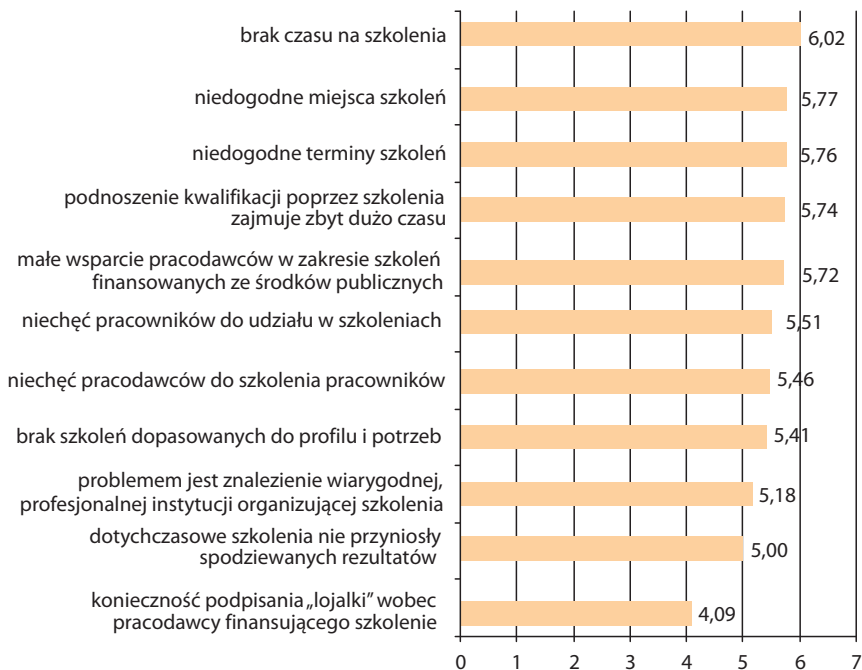
Na tle wypowiedzi pracodawców warto zatem rozpatryć problem barier szkoleniowych z perspektywy pracowników (wykres 79). Charakterystyczne wydaje się, że pracownicy średnio (także w skali od 1 do 10), szacują te bariery nieco niżej niż pracodawcy. Na czoło wysuwa się brak czasu na szkolenia (6,02), który także wystąpił u pracodawców jako druga w kolejności bariera. Pozostałe bariery zostały ocenione pomiędzy 5,0 a 5,5 punktu, co świadczy, że nie są nadmiernie dotkliwie. Natomiast brak czasu i powiązane z tym niedogodne terminy szkoleń i niedogodne miejsca szkoleń – te bariery względnie wyraźnie artykułowane, podobnie jak w przypadku pracodawców, mogą sugerować niedostateczne przeświadczenie pracowników o niezbędności i korzyściach ze szkoleń.

Problem ewentualnej niepełnej świadomości zarówno pracodawców, jak i pracowników, wagi procesów szkoleniowych może być rozpatrywany także w świetle odpowiedzi o obecnie postrzeganych korzyściach z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szeregowych (wykres 80).

Biorąc pod uwagę całą badaną próbę, za najważniejszą korzyść z prowadzenia szkoleń uznano podniesienie umiejętności zawodowych (średnia 7,66); minimalnie niżej oszacowano korzyści ze zwiększenia efektywności pracowników (7,48). Także pozostałe korzyści

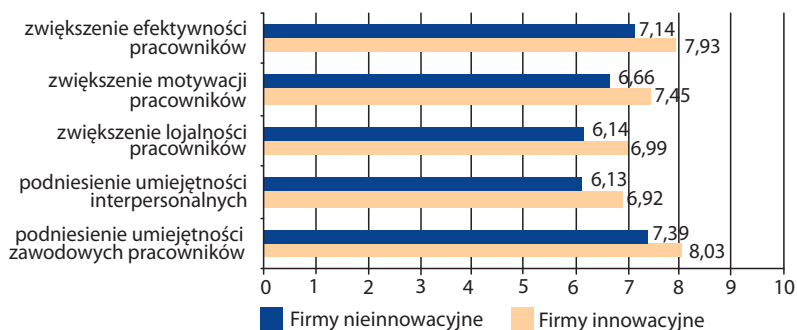
zostały stosunkowo wysoko ocenione. Warto zwrócić uwagę, że **wszystkie analizowane korzyści zostały nieco wyżej ocenione przez firmy innowacyjne niż przez firmy nieinnowacyjne**. Różnice te są przy tym istotne statystycznie. Zatem także wyższa percepcja korzyści ze szkoleń potwierdza generalnie bardziej pozytywny stosunek tej kategorii podmiotów do działalności związanej z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji kadr.

Wykres 79. Główne bariery podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników zdaniem pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Wykres 80. Istotność korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw*

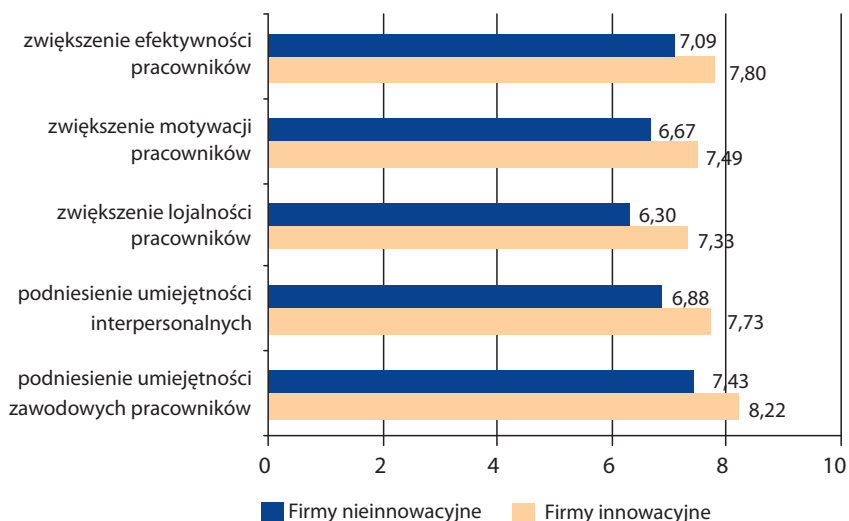


* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Jeżeli chodzi o korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szczebla kierowniczego, to w opinii respondentów układają się one bardzo podobnie do tych odnotowanych w stosunku do pracowników szeregowych (wykres 81). Na czoło znowu wysuwa się podniesienie umiejętności zawodowych i zwiększenie efektywności. Zanotowano także analogiczną tendencję do wyższych ocen korzyści szkolenia wśród firm innowacyjnych.

Wykres 81. Istotność korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szczebla kierowniczego zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Analiza praktyk szkoleniowych badanych przedsiębiorstw wykazała niską aktywność szkoleniową zarówno przedsiębiorców, jak i samych pracowników. Przy czym za główne źródło tego stanu rzeczy należy uznać niepełną świadomość konieczności i korzyści związanych z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Jednocześnie wykazano wyraźne zależności aktywności szkoleniowej od innowacyjności i konkurencyjności firm.

4.4.2.

Selektywna rekrutacja i polityka zatrudnienia

W obszarze kształtowania wysokiej jakości potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie jako czynnika konkurencyjności istotne znaczenie ma skuteczna realizacja polityki zatrudnienia jako jednej z praktyk menedżerskich (dobra praktyka w tym obszarze została opisana w ramce poniżej jako Dobra praktyka 3). Ten obszar został również poddany analizie. Menedżerowie w ramach badania mieli za zadanie ustosunkować się w skali od 1 do 10 do stwierdzeń opisujących praktyki w zakresie rekrutacji i polityki zatrudnienia pracowników szeregowych (od braku stosowania do najczęściej stosowanej metody) (wykres 82).

Dobra praktyka 3

Proces rekrutacji i selekcji pracowników w średniej firmie branży poligraficznej

Jednym z głównych celów strategicznych firmy, która stosuje dobrą praktykę, jest zapewnienie wysokiej jakości usług i produktów. Branża poligraficzna należy do branż bardzo konkurencyjnych, szczególnie w obszarze cenowym, dlatego utrzymanie wysokiej jakości jest jednocześnie głównym czynnikiem wzmacniającym konkurencyjność firmy.

Wysoką jakość firma zapewnia poprzez zatrudnianie wyspecjalizowanych i wykwalifikowanych pracowników. Kwalifikacje zawodowe pracowników są dla firmy bardziej istotne niż stosowane przez nią nowe technologie czy park maszynowy. **Stąd proces rekrutacji i selekcji osób z wykształceniem poligraficznym jest szczególnie ważną praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.**

„Poligrafia jest bardzo wąską dziedziną – w tej branży liczy się wiedza fachowa, dlatego nie możemy zatrudniać przypadkowych osób ‘z ulicy’. Umiejętności i kompetencje stawiamy na pierwszym miejscu”.

Od wielu lat firma stosuje wypracowane rozwiązanie, rekrutując pracowników na specjalistyczne stanowiska poligraficzne spośród absolwentów Technikum Poligraficznego oraz Politechniki Łódzkiej Wydziału Papiernictwa i Poligrafii.

„Selekcjonujemy ze szkół tych najlepszych i dobieramy najlepszą kadrę”.

Pomagają temu podpisane z ww. jednostkami edukacyjnymi umowy dotyczące przyjmowania uczniów i studentów na praktyki zawodowe.

W stosowanym przez firmę procesie rekrutacji i selekcji można wyróżnić 3 sposoby naboru:

1. Rekrutacja i selekcja zapoczątkowana na etapie praktyk zawodowych i zakończona z momentem ukończenia edukacji przez wybranego praktykanta.
2. Rekrutacja i selekcja zapoczątkowana rekomendacją jednostki edukacyjnej.
3. Rekrutacja i selekcja wynikająca z potrzeby ad hoc przedsiębiorstwa (firma sama zgłasza uczelni bądź szkole zapotrzebowanie na określonego pracownika).

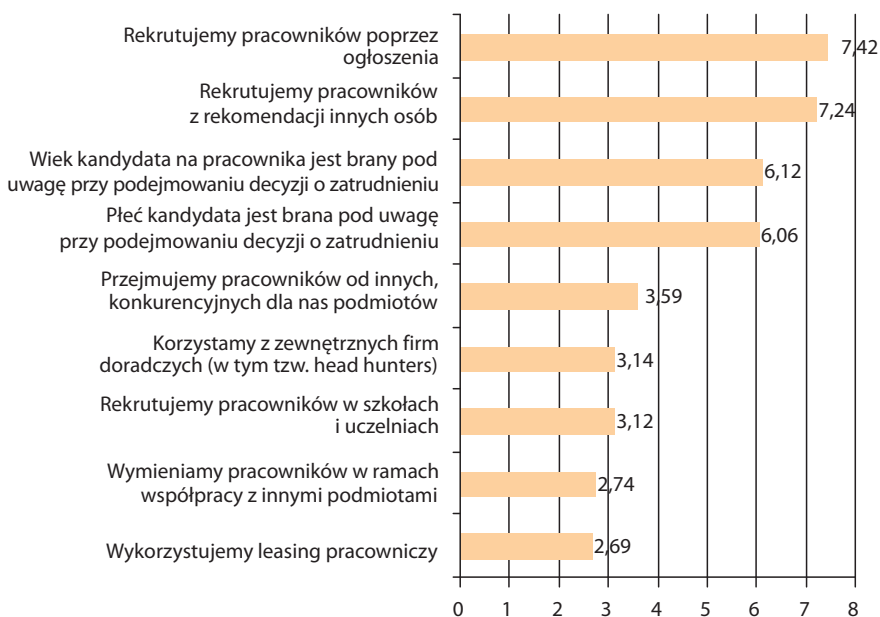
W pierwszym przypadku rekrutacja i selekcja jest procesem rozciągniętym w czasie, a jego głównym celem zrekrutowanie najlepszych na regionalnym rynku wykształconych młodych osób. Już podczas praktyk zawodowych bezpośredni przełożeni oceniają kompetencje biznesowe praktykantów, tj. dotychczasową wiedzę w zakresie poligrafii, ich pasję poznawania tajników poligrafii i chęć pozostania w zawodzie, ale także kompetencje bazowe, takie jak pracowitość, sumienność, zaangażowanie, chęć uczenia się, umiejętność pracy zespołowej czy pomysłowość. Te kompetencje są kluczowymi kryteriami wyboru nowego pracownika.

Praktykanci, którzy w największym stopniu spełniają oczekiwania firmy i wpasowują się w jej standardy są motywowani – poprzez zachęty, pochwały oraz wstępną obietnicę zatrudnienia po ukończeniu edukacji – do dalszej współpracy i związania się z firmą. Po ukończeniu szkoły osoba, która była wysoko oceniana przez przełożonego i pozostałych pracowników ma szansę na pracę w firmie.

Ten sposób, pomimo jego wydłużenia w czasie, przynosi optymalne korzyści firmie – daje możliwość poznania kompetencji rekrutowanego już w trakcie jego edukacji, pozwala na kształtowanie jego pierwszego doświadczenia zawodowego i obniża koszty procesu selekcji (selekcja następuje podczas trwania praktyk zawodowych).

Zdarza się również, że to szkoła bądź uczelnia bezpośrednio rekomenduje zdolnego ucznia/studenta przedsiębiorstwu. W takim przypadku, jak również w przypadku potrzeby firmy ad hoc na dodatkowego pracownika, selekcja odbywa się po przeprowadzeniu zazwyczaj miesięcznego stażu. Staż rozpoczyna się szkoleniem, następnie przyjmuje formę testu dwóch elementów: wiedzy specjalistycznej zdobytej w szkole i umiejętności praktycznej jej użycia pod okiem wprowadzającego starszego pracownika. Pod koniec stażu (choć zdarza się, że selekcja kończy się już na etapie szkolenia, jeśli potencjalny pracownik nie odpowiada przyjętym kryteriom) bezpośredni przełożony razem z kadrą zarządzającą wybierają najbardziej odpowiednią dla przedsiębiorstwa osobę.

Wykres 82. Polityki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Analiza odpowiedzi wskazuje, że jedynie tradycyjne formy rekrutacji są często stosowane. Rekrutacja pracowników z rekomendacji innych osób uzyskała średnią 7,24 oraz wykorzystywanie ogłoszeń – 7,42. Te dominujące formy rekrutacji wydają się naturalne w przypadku MSP (wykres 82). Szczególnie rekrutacja z wykorzystaniem rekomendacji w praktyce okazuje się mało kosztowna i skuteczna, szczególnie gdy poszukuje się kandydatów na pojedyncze stanowiska. Niezależnie od tego bardzo **niskie oceny wykorzystania bardziej nowoczesnych form rekrutacji mogą sugerować niedostateczne kompetencje menedżerskie kadr kierowniczych badanych MSP, z drugiej zaś strony niedostatek wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania może obniżyć konkurencyjność polskich MSP.**

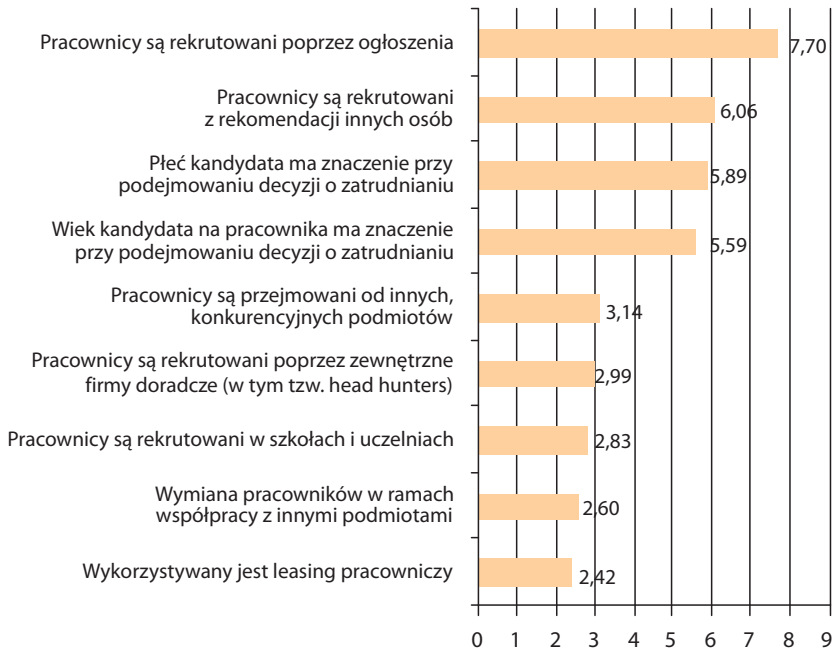
Jakość kompetencji menedżerskich w kontekście współczesnych wyzwań rynku pracy można ocenić przez pryzmat podejścia do kwestii wieku i płci kandydatów. Wyraźne preferencje w tych obszarach mogą być rozumiane nie tylko jako przejaw dyskryminacji, ale także, z perspektywy kierowania przedsiębiorstwem, jako brak pełnego profesjonalizmu w procesie rekrutacji przejawiającego się koncentracją na mniej istotnych cechach kandydatów, a pomniejszaniem znaczenia cech, które są kluczowe z punktu widzenia firmy. W badaniach ujawniła się nieznaczna skłonność kierowników do uwzględniania kryteriów wieku i płci, co może świadczyć o występowaniu stereotypowego podejścia do kierowania ludźmi w MSP. Co więcej, różnice w tej ocenie wykazują istotny związek z płcią samych menedżerów¹³². W takiej tradycyjnej optyce osoby młodsze postrzegane są jako bardziej wartościowe od osób starszych, a mężczyźni jako lepsi pracownicy od kobiet. Mniejszą wagę do płci rekrutowanych pracowników przywiązują przy tym kobiety-pracodawcy. Podobne prawidłowości obserwuje się w odniesieniu do oceny wieku rekrutowanych, jednak w tym zakresie tendencje są nieco słabsze. **W świetle uzyskanych wyników zasadne byłoby wprowadzanie w programach kształcenia menedżerów w Polsce aspektów równego traktowania.**

Również w ocenie pracowników na stanowiskach szeregowych to właśnie sposoby rekrutacji, takie jak ogłaszanie informacji o wakacie czy rekrutacja poprzez rekomendację były wskazywane jako najczęściej mające miejsce w firmach (wykres 83). Podobna kolejność odpowiedzi w porównaniu z tymi udzielonymi przez menedżerów nie pozwala na stwierdzenie odchylenia w postrzeganiu zagadnienia, jakim jest realizacja procesu rekrutacji na stanowiska pracy. Można raczej powiedzieć, że pracownicy doskonale odczytują sposoby działań menedżerów, w tym mają świadomość przypisywania pewnej roli do płci czy wieku kandydatów. Zwróćmy przy tym uwagę, że postrzeganie polityki rekrutacji w zatrudniających ich przedsiębiorstwie przez kobiety i mężczyzn generalnie rzecz biorąc jest zbliżone (różnice w ocenie nie są istotne statystycznie). Nie dotyczy to jednak oceny znaczenia płci i wieku pracownika przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. W porównaniu z oceną dokonaną przez mężczyzn, w opinii kobiet zarówno zwłaszcza płeć, ale – w nieco słabszym stopniu – również wiek rekrutowanego pracownika ma istotnie większe znaczenie¹³³. Może to świadczyć o tym, że kobiety czują się dyskryminowane ze względu na wiek i płeć na rynku pracy.

¹³² Dla płci prawdopodobieństwo testowe w teście Manna-Whitneya: $p = 0,010$.

¹³³ Dla tych dwóch form rekrutacji prawdopodobieństwo testowe w teście Manna-Whitneya: $p < 0,05$.

Wykres 83. Polityki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników szeregowych zdaniem pracowników szeregowych

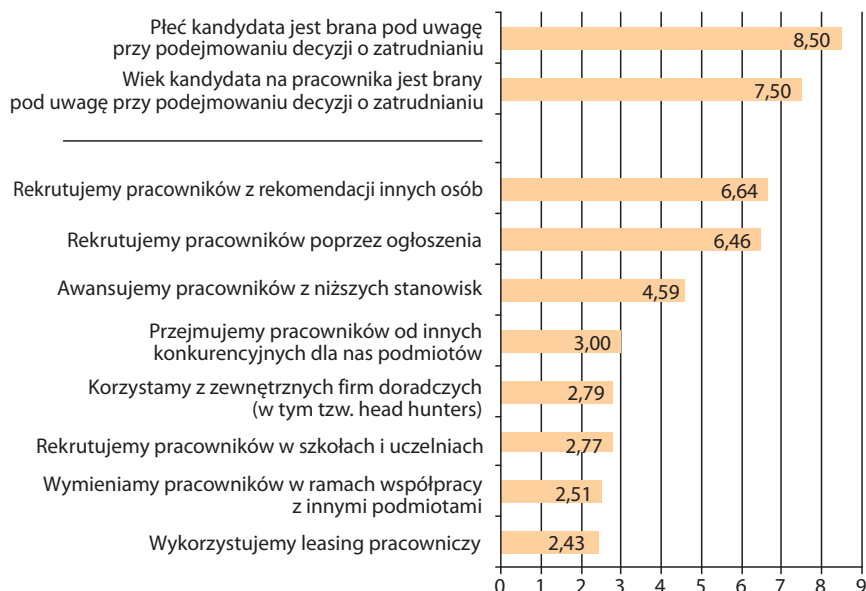


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Analiza polityki zatrudnienia pracowników na stanowiska kierownicze wskazuje, że zdaniem menedżerów do najczęściej stosowanych sposobów rekrutacji można zaliczyć rekrutację poprzez ogłoszenia (średnia ocena 6,46) i rekrutację z rekomendacji innych osób (6,64). Na trzecim miejscu znalazło się zaś awansowanie pracowników z niższych stanowisk (wykres 84). Takie odpowiedzi mogą prowadzić do wniosku, że awansowanie na wyższe stanowisko nie jest bardzo częstą praktyką, a przewagę ma nad nią rekrutacja o charakterze zewnętrznym. Jednocześnie uznać można, że możliwość awansu nie zawsze jest uznawana za możliwą formę motywowania pracowników. Powodem takiego zachowania może być poniekąd niedopasowanie kwalifikacji już zatrudnionych pracowników do wyższych stanowisk, na których powstaje wakat. Inne wyjaśnienie, to, o czym wspomniano już wcześniej, to prawdopodobne skłanianie się przedsiębiorstw w kierunku modelu sita, a co za tym idzie wybór takich kandydatów na stanowisko, którzy będą od razu w pełni „wyposażeni” w niezbędne kwalifikacje i kompetencje.

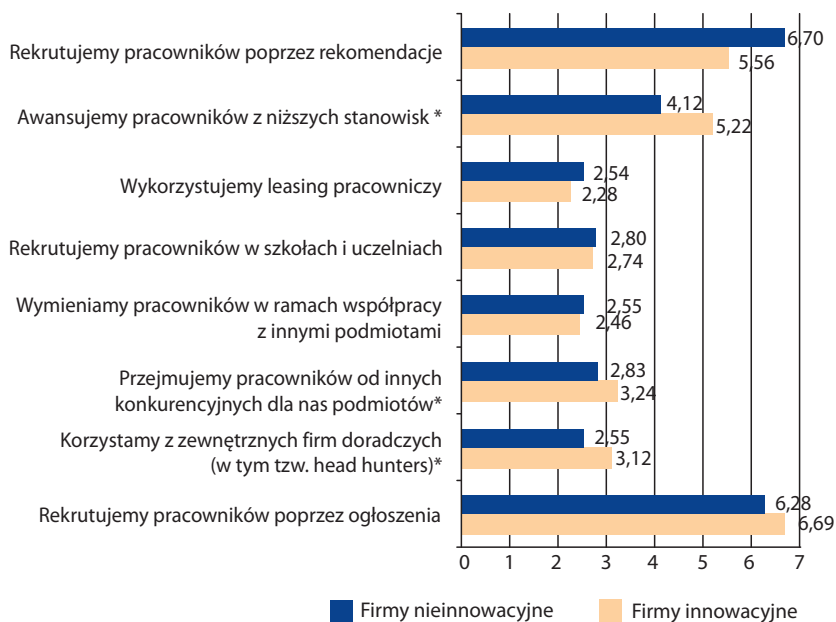
Poza tym warto zwrócić uwagę, że gdy jeszcze na stanowiska szeregowie wiek i płeć nie są znacząco uwypuklanymi cechami kandydata, tak już na stanowiska kierownicze sytuacja ta wygląda nieco inaczej. Respondenci wskazywali w tym przypadku na większe znaczenie płci kandydata (średnia ocena 8,5), jak i wieku (średnia ocena 7,5). **Można w tym dostrzec dobrze na całym świecie znany problem „szklanego sufitu”, który nie omija także polskich małych i średnich przedsiębiorstw, a dotyczy przede wszystkim kwestii awansowania kobiet na wyższe stanowiska w organizacjach.**

Wykres 84. Polityki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników na stanowiskach kierowniczych zdaniem kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 85. Praktyki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników na stanowiskach kierowniczych wg poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw zdaniem kadry zarządzającej



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Analiza stosowanych polityk rekrutacyjnych wobec pracowników na stanowiskach kierowniczych według podziału na przedsiębiorstwa innowacyjne i nieinnowacyjne nie pozwala na wskazanie zbyt znaczących różnic między tymi grupami podmiotów. W trzech przypadkach można jednak dostrzec istotność statystyczną zależności pomiędzy stosowanymi praktykami rekrutacyjnymi a poziomem innowacyjności firm, a są to: korzystanie z zewnętrznych firm doradczych, przejmowanie pracowników konkurentów oraz awansowanie wewnątrz firmy (wykres 85). Wydaje się, że w przypadku firm uznanych jako innowacyjne, nieco wyższe oceny stwierdzenia, że pracownicy na stanowiska kierownicze są awansowani ze stanowisk niższych – średnia ocena 5,22, w porównaniu ze średnią oceną 4,12 dla firm nieinnowacyjnych, potwierdza, że w większym zakresie stosowany jest model kapitału ludzkiego w firmach innowacyjnych.

Niewielkie różnice nie pozwalają na wyciągnięcie zbyt daleko idących wniosków co do zależności między poziomem innowacyjności firm a stosowaniem bardziej zaawansowanych form rekrutacji pracowników na stanowiska kierownicze. Jednak można wskazać na formę rekrutacji, jaką jest korzystanie z usług firm doradczych, w tym także *head hunterów*. W przypadku podmiotów innowacyjnych średnia ocena dla takiej odpowiedzi była wyższa o 0,57 w porównaniu z nieinnowacyjnymi. Jednocześnie w zasadzie symbolicznie niżej oceniono stosowanie leasingu pracowniczego w firmach innowacyjnych niż nieinnowacyjnych. **Generalnie w dotychczasowej praktyce polskie MSP, niezależnie od poziomu innowacyjności i konkurencyjności, w niewielkim stopniu wykorzystują nowoczesne formy pozyskiwania pracowników.** Poprawę stanu w tym zakresie można jednak widzieć jako pewną szansę na poprawę poziomu potencjału ludzkiego w tych przedsiębiorstwach.

4.4.3.

Motywowanie pracowników

Kolejna część badań związanych z kompetencjami i kwalifikacjami pracowników dotyczyła sposobów motywacji pracowników szeregowych oraz pracowników szczebla kierowniczego. Motywowanie to jedna z czterech funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontroli. Jako jedyna odnosi się tylko i wyłącznie do zasobów ludzkich. Motywowanie jest jednym ze składników tzw. zarządzania zasobami ludzkimi i odpowiednio realizowane pozwala lepiej przybliżyć się organizacji do założonych celów, dzięki odpowiedniemu zachęceniu pracowników do realizacji działań służących do osiągnięcia tych celów.

Wyniki wywiadów przeprowadzonych z menedżerami wskazują, że wśród najczęściej stosowanych sposobów motywacji pojawił się bodziec o charakterze finansowym, jakim jest zwiększanie wynagrodzenia. Na odpowiedź taką wskazało 68,0% menedżerów. Duża waga przywiązywana do materialnych sposobów motywowania, potwierdzona została także wskazaniem ponad połowy respondentów na odpowiedzi – „okolicznościowe nagrody finansowe” i „premie za wyniki przedsiębiorstwa”. Na drugim miejscu pod względem liczby wskazań – 65,3% badanych, znalazł się inny sposób motywacji pracowników szeregowych w ich przedsiębiorstwie, jakim są pochwały i wyrazy uznania.

Również w ramach badania jakościowego ujawniła się bardzo duża waga przywiązywana do motywowania finansowego, które przybiera najczęściej takie formy, jak: premie pieniężne, bony pieniężne w nagrodę za dobre osiągnięcia w sprzedaży, dodatki (finansowe, „trzy-nastki”, premie uznaniowe, dodatki na przejazdy, inne nagrody materialne), na co wskazują chociażby poniższe cytaty wypowiedzi badanych:

„Najlepszym, najbardziej efektywnym czynnikiem to jest pieniądz, jak poczuje że przez swoje pomysły on coś zyska – albo rzecz materialną, albo sprzęt, w tym nawigacja, no to uważam to jest ta ich swoboda i wzajemne partnerstwo.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 6–9 pracowników.

„System motywacji cały czas dopracowujemy, (...) jestem zdecydowanie zwolennikiem jakiegoś systemu premiowego, premii uznaniowej bądź od efektów no najczęściej, od efektów.”

Rodzaj działalności firmy: usługi, 6–10 pracowników.

„W każdym departamencie jest inaczej. Nie ma premii, są za to dodatki typu karta na siłownię, imprezy firmowe, „choinka” dla dzieci pracowników.”

Rodzaj działalności firmy: hotele i restauracje, 10–49 pracowników.

„Pracownika to, co może motywować, to przede wszystkim pieniądze.”

Rodzaj działalności firmy: budowlana, 50–249 pracowników

Wspomina się również o motywowaniu pracowników metodą pochwał od kierownictwa:

„Takie motywowanie czysto ludzkie, jakieś tam słowa uznania, na zasadzie czysto ludzkiej rozmowy, z jednej strony to motywuje pracownika do działania, a z drugiej trochę buduje nić porozumienia z szefem. No i też mam nadzieję, że to zwróci mi się tym, że można mi bardziej zaufać, może pracownik będzie bardziej przywiązany do firmy, że nie będzie przychodził z obowiązku, tylko że lubi to, co robi. Jak jest dobrze traktowany, dobrze wynagradzany, jak ma komplet motywatorów, (...) to będzie też taki bodziec, że zostanie.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Szczegółowe dane o stosowaniu różnych instrumentów motywacji zostały przedstawione w oparciu o wypowiedzi samych pracowników – jako bardziej obiektywne i wiarygodne, gdyż bezpośrednio przez nich odczuwane (wykres 86). Jednocześnie należy zauważyć, że porównanie odpowiedzi menedżerów i pracowników szeregowych w stosunku do stosowanych instrumentów motywacji ułożyło się podobnie. Z tym jedynie zastrzeżeniem, że pracownicy nieco słabiej odczuwają częstotliwość stosowania poszczególnych instrumentów. Na przykład w stosunku do wzmiankowanych 65,3% firm

stosujących pochwały (według opinii menedżerów), ten instrument odczuwają pracownicy 53% firm według badań pracowników szeregowych (wykres 86). **Z samego jednak faktu wystąpienia rozbieżności pomiędzy opiniami menedżerów i pracowników co do poziomu stosowania poszczególnych instrumentów można wyprowadzić wniosek, iż menedżerowie nie zawsze na tyle skutecznie stosują swoje zabiegi motywacyjne, aby były one dostrzeżone przez pracowników.** Niezależnie od tych rozbieżności, podobne proporcje w zakresie wagi poszczególnych instrumentów zarówno w opinii menedżerów, jak i pracowników pozwalają wyciągać wnioski co do roli różnych elementów w systemach motywacyjnych polskich małych i średnich przedsiębiorstwach. Bardzo niedocenianym sposobem motywowania pracowników szeregowych wydaje się wysyłanie ich na różnego rodzaju studia i staże, co nie tylko pozwala na uznanie ich przez pracownika za swego rodzaju „nagrody”, ale głównie daje poczucie, że firma „inwestuje” w pracownika, a co za tym idzie jest zainteresowana jego dalszym rozwojem i chce być z nim związana przez kolejne lata swojej działalności. Wysyłanie na staże stosuje jedynie 7,5% firm, przy czym udział tego rodzaju sposobów motywowania jest nieco wyższy w przypadku podmiotów średnich – bo 13,3% badanych z tych firm wskazało na tę formę motywacji pracowników. Również zauważa się, że wraz ze wzrostem wielkości firmy rośnie znaczenie takiego narzędzia motywacji jak „inne materialne nagrody”, w tym np. samochód służbowy czy telefon komórkowy. Podobnie zależność między wielkością przedsiębiorstwa a stosowanymi narzędziami motywacji ma się w przypadku takich sposobów motywowania o charakterze materialnym, jak premia za wyniki przedsiębiorstwa, premia za indywidualne wyniki pracownika, jak i sposoby motywowania o charakterze niematerialnym, w tym takie jak system awansów, w tym bycie mentorem. Jednocześnie jednak trzeba podkreślić zanotowaną przewagę sposobów motywacji pracowników szeregowych o charakterze finansowym w przypadku firm średnich. Dla porównania firmy małe częściej niż inne stosują pochwały i wyrazy uznania (56,4% respondentów). Co interesujące – firmy mikro i małe chętniej stosują okolicznościowe nagrody finansowe (odpowiednio 47,1% i 53,7% respondentów) niż firmy średnie.

Poza tym, jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych polityka motywowania nie zawsze ma charakter stały. W badanych przedsiębiorstwach uzależnia się ją od zysków firmy lub też doraźnych potrzeb (np. chęć zatrzymania istotnego dla firmy pracownika, trudna sytuacja kadrowa, sytuacja na lokalnym rynku pracy). Zdarza się i tak, że polityka motywowania jest stosowana raz na jakiś czas. Przy czym mniej regularne motywowanie pracowników ma miejsce w przedsiębiorstwach zatrudniających niewielu pracowników. W takich sytuacjach jasność kryteriów nagradzania pracowników znacznie maleje, podobnie jak stopień ich sformalizowania.

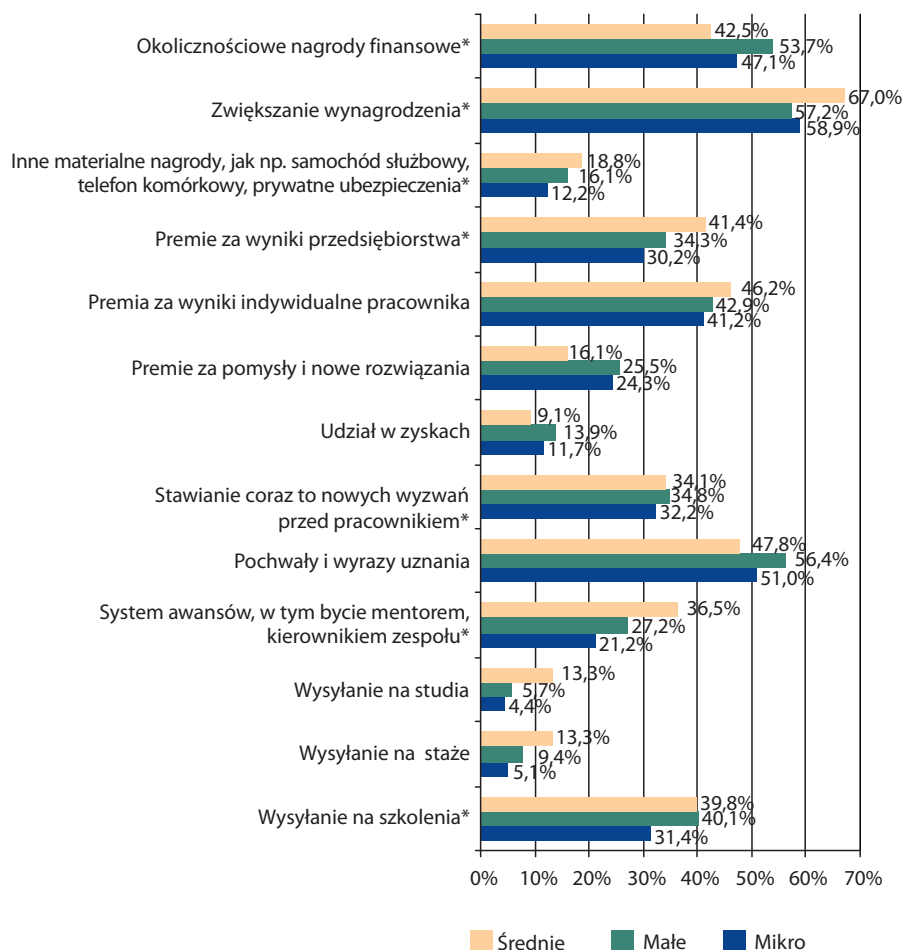
„(...) motywacją do pracy jest (...) że ustalę stawkę za przejazd jakiegoś danego towaru, większą niż to jest w standardzie (...)”

Rodzaj działalności firmy: transport, 6–9 pracowników.

„Nieraz motywowanie to są jakieś szkolenia, wysyłam najlepszych ludzi.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Wykres 86. Sposoby motywowania pracowników zdaniem pracowników szeregowych wg wielkości przedsiębiorstw



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Podsumowując uznać można, że dla podmiotów średnich charakterystyczne jest stosowanie takich sposobów motywowania pracowników szeregowych, które dłużej trwają w czasie i jednocześnie częściej mają związek z aspektem finansowym, a są to – zwiększanie wynagrodzenia, premie za wyniki przedsiębiorstwa, wysyłanie na studia. W podmiotach mikro i małych stosowane są zaś częściej takie narzędzia motywowania, które mogą mieć wręcz charakter incydentalny – wysyłanie na szkolenia, pochwały i uznanie, premie za pomysły i nowe rozwiązania. Prawdopodobnie taka charakterystyka przeważającej większości analizowanych w trakcie badania narzędzi motywacji, które były oceniane przez menedżerów, wynika z faktu iż mniejsze rozmiary przedsiębiorstwa często wiążą się również z niższymi zasobami finansowymi, które mają one do swojej dyspozycji. Jednocześnie niewielkie rozmiary pozwalają szybciej i bardziej bezpośrednio stosować tak zwane „wzmocnienia pozytywne”, których skuteczność zależy od szybkości zastosowania.

wania w stosunku do określonego zachowania pracownika. Zatem zaobserwowane zróżnicowania sposobów motywacji w firmach o różnych rozmiarach wydają się naturalne. **Z drugiej jednak strony, generalnie niskie wykorzystanie wielu instrumentów motywacyjnych może świadczyć o niepełnych kompetencjach samych menedżerów w zakresie motywowania pracowników.** Analizując istotność statystyczną omawianych relacji, należy stwierdzić, że w większości przypadków została ona potwierdzona. Nie dotyczyła jedynie wysyłania na staże i na studia, a także pochwał, udziału w zyskach, premii za nowatorstwo czy za wyniki indywidualne

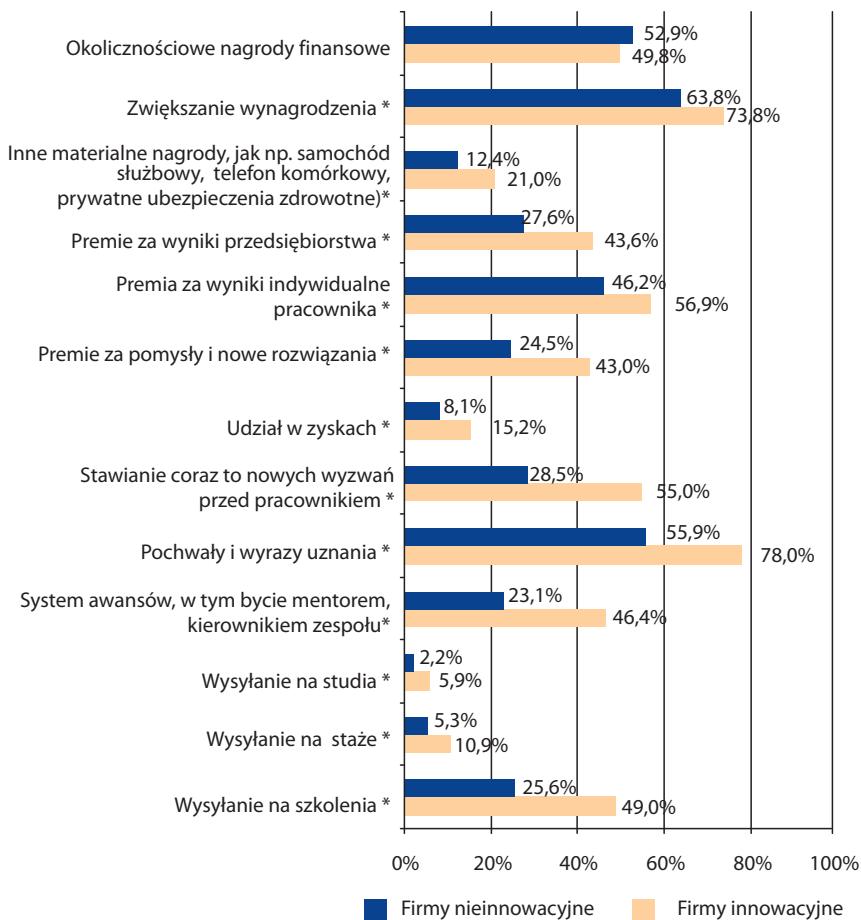
Analiza tych samych rodzajów odpowiedzi w odniesieniu do przedsiębiorstw innowacyjnych i nieinnowacyjnych bezwzględnie wskazuje na przewagę częstości stosowania niektórych rodzajów narzędzi w pierwszej z wymienionych grupie firm (wykres 87). Okazuje się, że szczególnie charakterystyczne jest nie tylko stosowanie pochwał i wyrazów uznania, na które wskazało około trzech na czterech respondentów z przedsiębiorstw innowacyjnych (78,0%), lecz również inne sposoby motywowania, takie jak: zwiększanie wynagrodzenia czy wysyłanie na szkolenia. Co szczególnie ważne, to fakt, iż w firmach innowacyjnych częściej niż w innych, stosowane są premie za wyniki indywidualne pracownika (56,9%), stawiane coraz to nowe wyzwania przed pracownikiem (55,0%) oraz stosowany jest system awansów związany między innymi z byciem mentorem czy kierownikiem zespołu (46,4%). Przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do grupy nieinnowacyjnych charakteryzował natomiast mniejszy udział w przypadku każdego spośród wyróżnionych sposobów motywacji pracowników szeregowych poza jednym wyjątkiem. Chodzi tu o okolicznościowe nagrody finansowe, na które wskazało 52,9% biorących udział w badaniach menedżerów, jednak jednocześnie tylko w tym przypadku omawiana zależność nie jest istotna w sensie statystycznym.

Rozkład odpowiedzi w zasadzie nie wydaje się niczym zaskakującym – firmy, które chcą utrzymać się na rynku i w związku z tym wprowadzają coraz to nowsze rozwiązania starają się także zapewnić dobre relacje ze swoimi pracownikami. Liczą przy tym często na kreatywność i duże zaangażowanie w prace nad kolejnymi pomysłami, to zaś wymaga od menedżerów stosowania wielu narzędzi motywacji, które pozwolą zaspokoić nie tylko oczekiwania finansowe, ale również te o charakterze pozamaterialnym. Szczególnie te drugie są ważne, gdyż często przedsiębiorstwa chcące wprowadzić nowe rozwiązania pracują w konwencji projektu, tworzą zespoły wielu ekspertów, dla których często już nie tyle sama wysokość wynagrodzenia ma znaczenie, co stawianie im nowych wyzwań czy dobra atmosfera pracy. Nie bez znaczenia pozostają tak ważne, szczególnie w pracy zespołowej, pochwały i wyrazy uznania, które mają wpływ na jej przebieg.

Badania jakościowe potwierdziły ponadto, iż system motywowania jest związany z charakterem organizacyjnym firmy. W zależności od tego, czy podmiot bazuje na ściśle określonych procedurach, czy też jest raczej nastawiony na elastyczność działania i dopuszcza się działania spontaniczne, w tych dwóch modelach działania preferuje się inne cechy pracowników, inne są stawiane wymagania i w inny sposób realizowana jest polityka motywowania. Firmy, które głównie opierają się na spontaniczności działania i dużej elastyczności stosują niesformalizowany system motywacyjny. Pożądane są w nich następujące cechy osobowe pracowników: sumienność, rzetelność wykonywania zadań, odpowiedzialność, kreatywność, wytrwałość w dążeniu do celu. W przypadku firm bazujących na sztywnych

formach organizacyjnych również polityka motywacji związana jest ze sformalizowanymi kryteriami. W tych podmiotach pożądane są przede wszystkim takie cechy osobowe pracowników, jak zdyscyplinowanie i przestrzeganie procedur.

Wykres 87. Sposoby motywacji pracowników szeregowych stosowane zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw



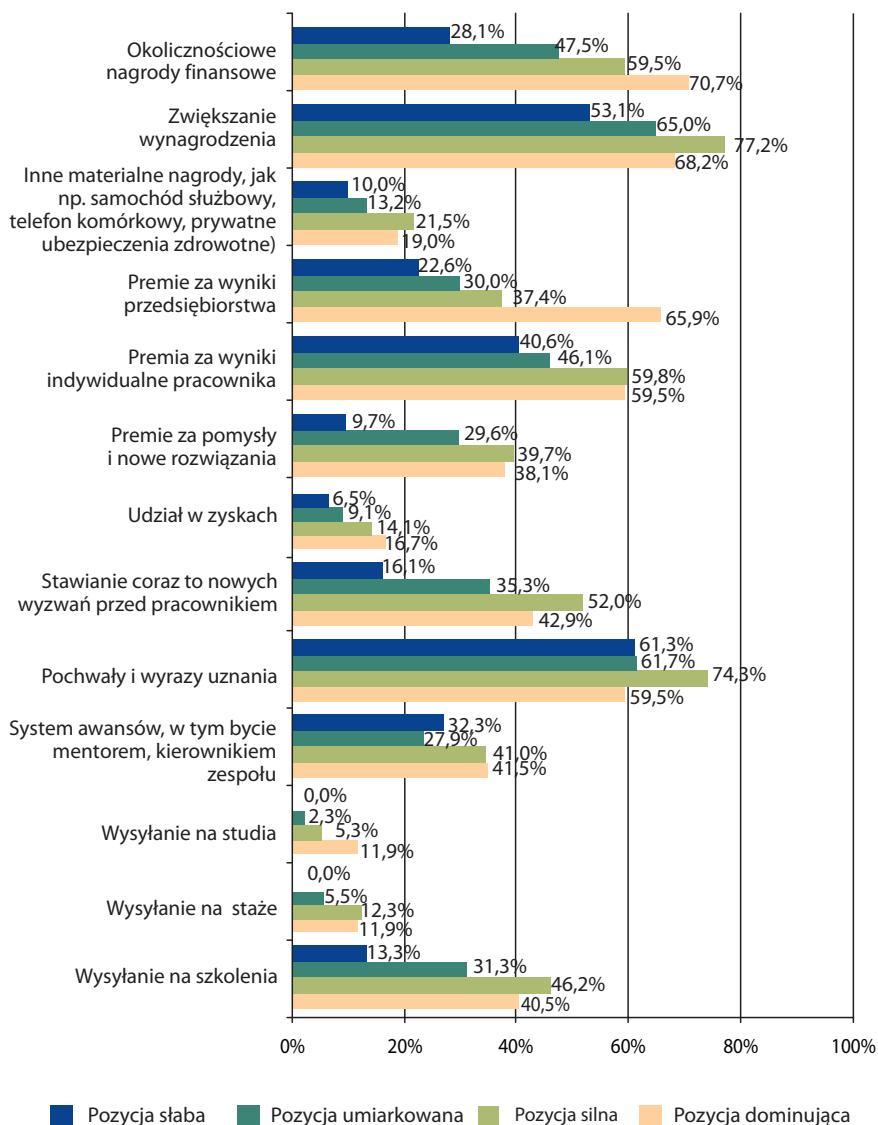
* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Badanie wykazało, że firmy innowacyjne stosują zdecydowanie bardziej zaawansowane praktyki w obszarze motywacji, co zapewne na zasadzie sprzężenia zwrotnego sprzyja samym innowacjom. Podobne zjawisko można dostrzec, analizując różnicowanie wykorzystania instrumentów motywacyjnych według firm o różnej konkurencyjności. Poszczególne sposoby motywacji pracowników szeregowych niewątpliwie są częściej stosowane przez przedsiębiorstwa zajmujące obecnie silną lub dominującą pozycję na rynku niż przez pozostałe. Tendencja taka dotyczy wszystkich trzynastu analizowanych

wanych narzędzi motywacji (wykres 88). Jednocześnie takie wyniki jedynie potwierdzają, że w znacznym stopniu występuje korelacja między poziomem konkurencyjności i stosowaniem nowoczesnych praktyk menedżerskich. Różnice są przy tym istotne statystycznie¹³⁴.

Wykres 88. Sposoby motywacji pracowników szeregowych wg pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw*^



* istotność statystyczna $p < 0,05$

^ uwaga: niskie liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Analiza problematyki motywacji została poszerzona o zbadanie tego, które sposoby motywowania pracowników szeregowych sprawdzają się najlepiej. Ocena była dokonywana w skali od 1 do 10. Okazuje się, że jako najlepiej sprawdzający się, wobec pracowników szeregowych, sposób motywacji wyróżniono zwiększanie wynagrodzenia (średnia ocena 7,31). Ten sposób motywacji został oceniony najwyżej przez przedstawicieli przedsiębiorstw wszystkich grup pod względem zatrudnienia. Drugie w kolejności to – również podobnie zresztą, jak przy częstotliwości wskazań na dany sposób motywowania – pochwały i wyrazy uznania.

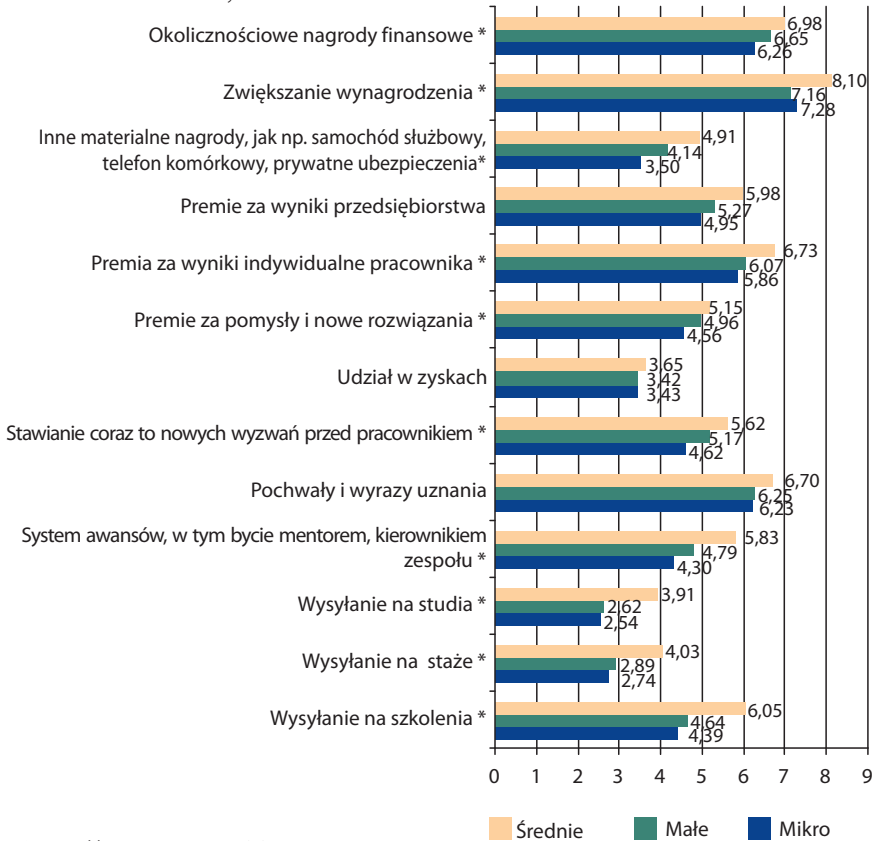
O pewnej zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a optymalnymi narzędziami motywacji świadczyć może między innymi wyższa niż w przypadku innych mniejszych firm ocena premii za wyniki przedsiębiorstwa i wyniki indywidualne pracownika, a także stosowanie systemu awansów. Generalnie na wykresie 89 można zauważyć, że w stosunku do każdego z analizowanych instrumentów motywacji przedstawiciele firm średnich wyżej je oceniali niż respondenci z podmiotów o mniejszych rozmiarach. **Większość z omawianych relacji wykazuje przy tym istotność w sensie statystycznym. Jedynie wykorzystanie udziału w zyskach, a także pochwał i premii za wyniki przedsiębiorstwa nie różni się istotnie w firmach o różnej wielkości zatrudnienia.** Ze względu jednak na niewielkie różnice w odpowiedziach z ostrożnością należy podejść do stwierdzenia, że im większa jest dana firma, tym sami menedżerowie traktują bardziej poważnie kwestię doboru narzędzi motywowania i wprowadzają chętniej w życie różne sposoby motywowania. Być może w firmach o niewielkich rozmiarach takie same sposoby motywacji nie są tak świadomie stosowane, ze względu na niższe możliwości finansowe oraz na mniejsze zatrudnienie, co sprawia, że menedżerowie nie traktują przysłowiowego „dobrego słowa”, które zapewne na co dzień jest stosowane wobec pracowników, jak narzędzia motywacji. Oznaczałoby to, że nie tylko zasoby finansowe będące na niższym poziomie w firmach mniejszych niż w większych, ale raczej poziom świadomości samych menedżerów jest w przypadku podmiotów mikro czy małych po prostu niższy. **Wyniki te wskazują, że warto realizować szkolenia, przygotowywać różne formy upowszechniania wiedzy o wadze motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.** Jednocześnie to zaobserwowane zróżnicowanie w rozumieniu i podejściu do motywacji menedżerów przedsiębiorstw o różnych rozmiarach nie pozwala wyciągać bardziej obiektywnych wniosków z ich opinii o skuteczności instrumentów motywacji w stosunku do określonej klasy wielkości podmiotów.

Podobnie analiza preferowanych sposobów motywacji w układzie firm o różnej innowacyjności i konkurencyjności nie pozwoliła na wyciągnięcie wniosków co do szczególnie zasadnych form motywacji w tychże typach przedsiębiorstw (wykres 90). Ujawniła się bowiem, podobnie jak w przypadku podziału na grupy wielkościowe, tendencja do proporcjonalnie wyższego oceniania wszystkich instrumentów motywacji przez firmy innowacyjne niż przez mniej innowacyjne, czy też bardziej konkurencyjne niż mniej konkurencyjne. Zależności te są istotne statystycznie¹³⁵, a odstępstwo od reguły stanowi jedynie kwestia udzielania nagród okolicznościowych. Wyraża to jednak raczej ogólne podejście danej klasy przedsiębiorstw do motywacji, ale nie pozwala zidentyfikować jakichś szczególnych preferowanych typów motywowania w danym rodzaju firm. **Można wnioskować, że firmy**

¹³⁵ Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

bardziej różnią się skłonnością do stosowania formalnych instrumentów motywacji, a mniej poziomem kompetencji w ich stosowaniu, w tym dobieraniu poszczególnych instrumentów do swojej specyfiki.

Wykres 89. Ocena sposobów motywacji pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości firmy



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

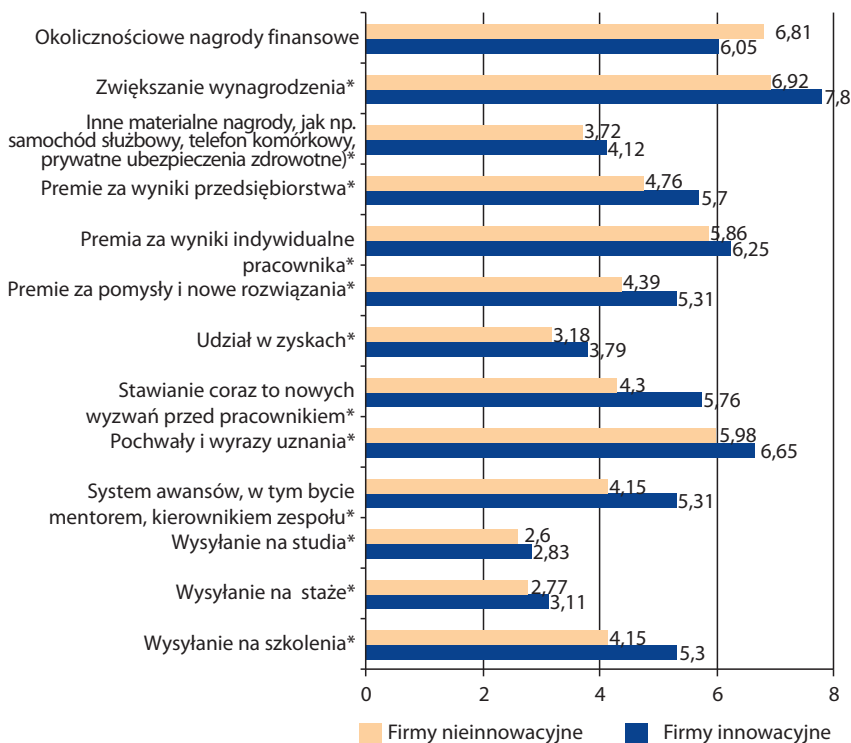
Ponadto w trakcie badań jakościowych ujawniono, iż respondenci nie dostrzegają roli szkoleń jako elementu pozytywnie wpływającego na poziom innowacyjności. Raczej kierowanie na szkolenia jest traktowane jako element motywacyjny. Pracownik pozytywnie wyróżniający się swoją działalnością w firmie nagrodzony jest możliwością dokończenia się.

Ocena sposobów motywacji przez pracowników szeregowych niewiele różni się od wskazań przedstawicieli kadry zarządzającej. Najwyżej oceniono zwiększenie wynagrodzenia – ocena średnia 8,24, zaś na miejscu drugim znalazły się okolicznościowe nagrody finansowe z oceną 7,99 (wykres 91). Nieco inne narzędzia motywacji pojawiły się na miejscu trzecim i czwartym. Otóż wysoką ocenę uzyskały tu premie za wyniki indywidualne pracownika (średnia ocena 7,37), zaś następną w kolejności były premie za wyniki przedsiębiorstwa (średnia ocena 7,06). Pochwały i wyrazy uznania dość wysoko oceniane przez menedże-

rów – ze średnią 6,28, znalazły się na trzecim miejscu według średniej oceny, w przypadku oceny przez samych pracowników otrzymały średnią ocenę 6,04 i w związku z tym uplasowały się poniżej takich sposobów motywacji, jak: inne materialne nagrody czy premie za pomysły i nowe rozwiązania. **Wydaje się więc, że pracownicy więcej wagi przywiązują do narzędzi motywacji o charakterze materialnym.** Zjawisko to można wyjaśnić chociażby na podstawie teorii motywacji Masłowa. Ujawnione podejście pracowników do kwestii najskuteczniejszych sposobów motywacji to zapewne nadal wynik braku poczucia bezpieczeństwa związanego być może z wciąż niskimi poziomami płac oraz obawą przed zwolnieniem z pracy. Gdy to bezpieczeństwo – przynajmniej w odczuciu samych pracowników – jest zapewnione, wówczas zatrudnieni chętniej zwracają uwagę na inne narzędzia motywacji, jak chociażby uznanie czy pochwała.

Sposoby motywacji oraz ich skuteczność obejmowały również grupę pracowników szczebla kierowniczego (wykres 92). Ogólnie największy procent badanych wskazał na stosowanie narzędzi motywacji, jakimi są: zwiększanie wynagrodzenia (68,4% badanych), okolicznościowe nagrody finansowe (54,8%) oraz pochwały i wyrazy uznania (53,6%). Rozkład odpowiedzi był więc dość podobny, jak w przypadku pracowników na stanowiskach szeregowych.

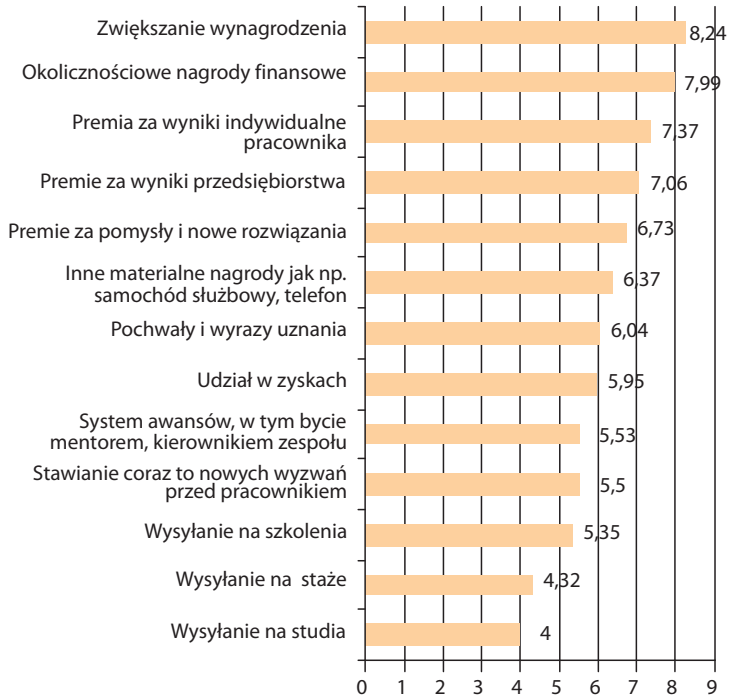
Wykres 90. Ocena sposobów motywacji pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 91. Ocena sposobów motywacji pracowników zdaniem pracowników szeregowych



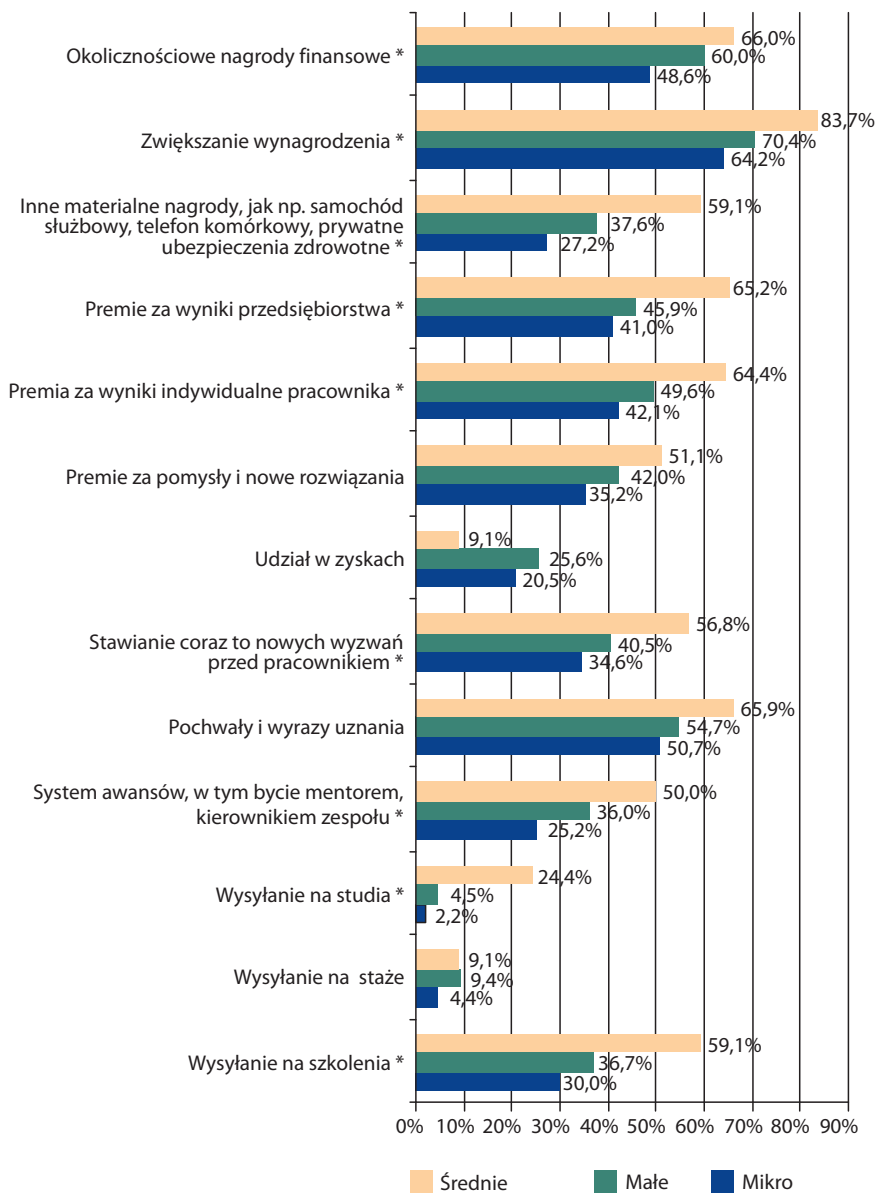
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Z punktu widzenia relacji pomiędzy stosowanymi narzędziami motywowania a wielkością badanych firm znacząco wyróżniają się przedsiębiorstwa średnie. W zasadzie w zdecydowanej większości przypadków udział poszczególnych odpowiedzi był wyższy niż dla firm mikro i małych, z wyjątkiem dwóch narzędzi. Pierwsze z nich to sposób motywacji, jakim jest udział w zyskach przedsiębiorstwa, na który wskazało 9,1% badanych z tej grupy, w porównaniu z 25,6% przedstawicieli firm małych i 20,5% respondentów z firm mikro. Drugie narzędzie motywacji to wysyłanie na staże, które było bardziej charakterystyczne dla firm małych (9,4% odpowiedzi respondentów) niż średnich (6,9% odpowiedzi respondentów). **Z jednej strony potwierdziła się więc tendencja do zdecydowanie większego zakresu stosowania narzędzi motywacji w firmach średnich, ale także pewna specyfika motywowania menedżerów firm mniejszych, do jakiej należy zaliczyć stosowanie w nich udziału w zyskach.** Jednocześnie jednak, oceniając istotność statystyczną omawianych różnic¹³⁶, warto podkreślić, że jedynie w odniesieniu do udziału w stażach, pochwał, udziału w zyskach, premii za innowacje można mówić o braku wyraźnej tendencji w omawianym zakresie.

Ponadto bezwzględnie w przypadkach przedsiębiorstw innowacyjnych częściej stosowano różne narzędzia motywacji niż to miało miejsce w przedsiębiorstwach zgrupowanych jako nieinnowacyjne. Co więcej, różnice te – dla każdej z form motywacji

¹³⁶ Zastosowano dokładny test Fishera.

Wykres 92. Sposoby motywacji pracowników kadry zarządzającej wg wielkości przedsiębiorstw



* istotność statystyczna $p < 0,05$

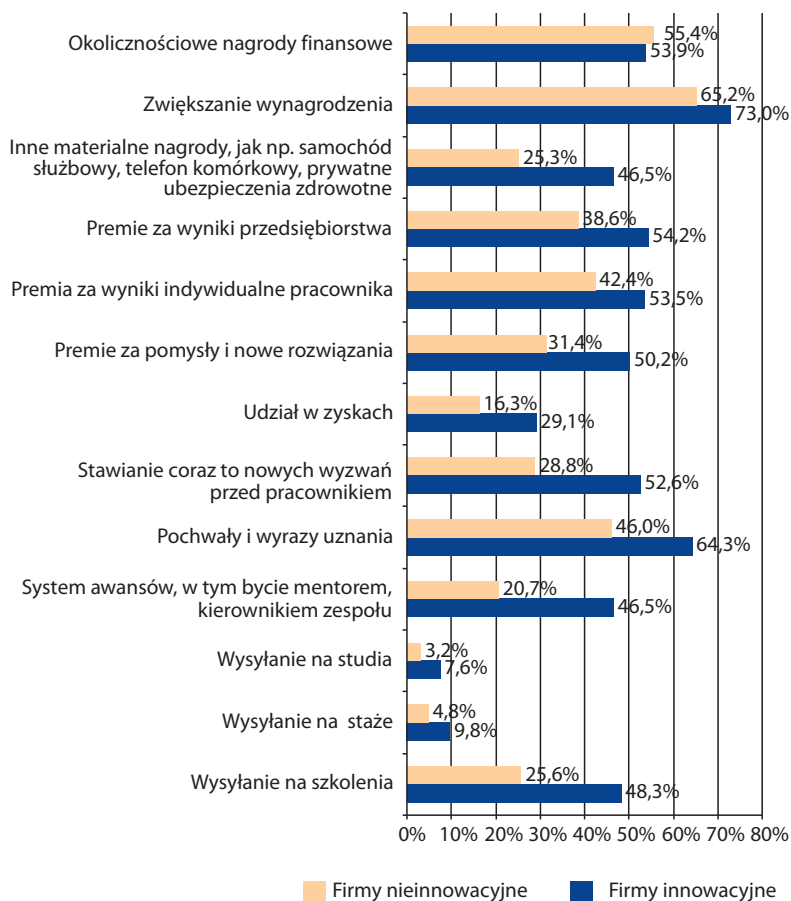
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej (n = 600).

– są istotne statystycznie¹³⁷. Szczególnie znacząca różnica w udziale odpowiedzi pozytywnych dotyczyła pochwał i wyrazów uznania, wynosząc 18,3% na korzyść firm innowacyjnych (wykres 93). Jedyne okolicznościowe nagrody finansowe był sposobem motywowa-

¹³⁷ Prawdopodobieństwo w zastosowanym teście niezależności chi-kwadrat jest niższe niż przyjęty poziom istotności 0,05.

nia wskazanym przez mniejszą liczbę podmiotów innowacyjnych niż nieinnowacyjnych – odpowiedni 53,9% i 55,4%. Wydaje się, że właśnie ta forma w najmniejszym stopniu sprzyja innowacyjności. **Natomiast bardzo dużą przewagę w wykorzystaniu motywacji menedżerów wykazały się firmy innowacyjne w przypadku takich instrumentów, jak: wysyłanie na szkolenia, system awansów, w tym bycie mentorem, kierownikiem zespołu, stawianie coraz to nowych wyzwań przed pracownikiem, premie za pomysły i nowe rozwiązania. Można powiedzieć, że ten pakiet instrumentów motywacji jest istotnie najsilniej związany z innowacyjnością.** Potwierdza to zależność między większym stosowaniem różnych sposobów motywacji w przypadku firm innowacyjnych, która także była analizowana w odniesieniu do instrumentów motywowania stosowanych w badanych przedsiębiorstwach wobec pracowników szeregowych. Została uchwycona specyfika motywowania menedżerów w firmach innowacyjnych.

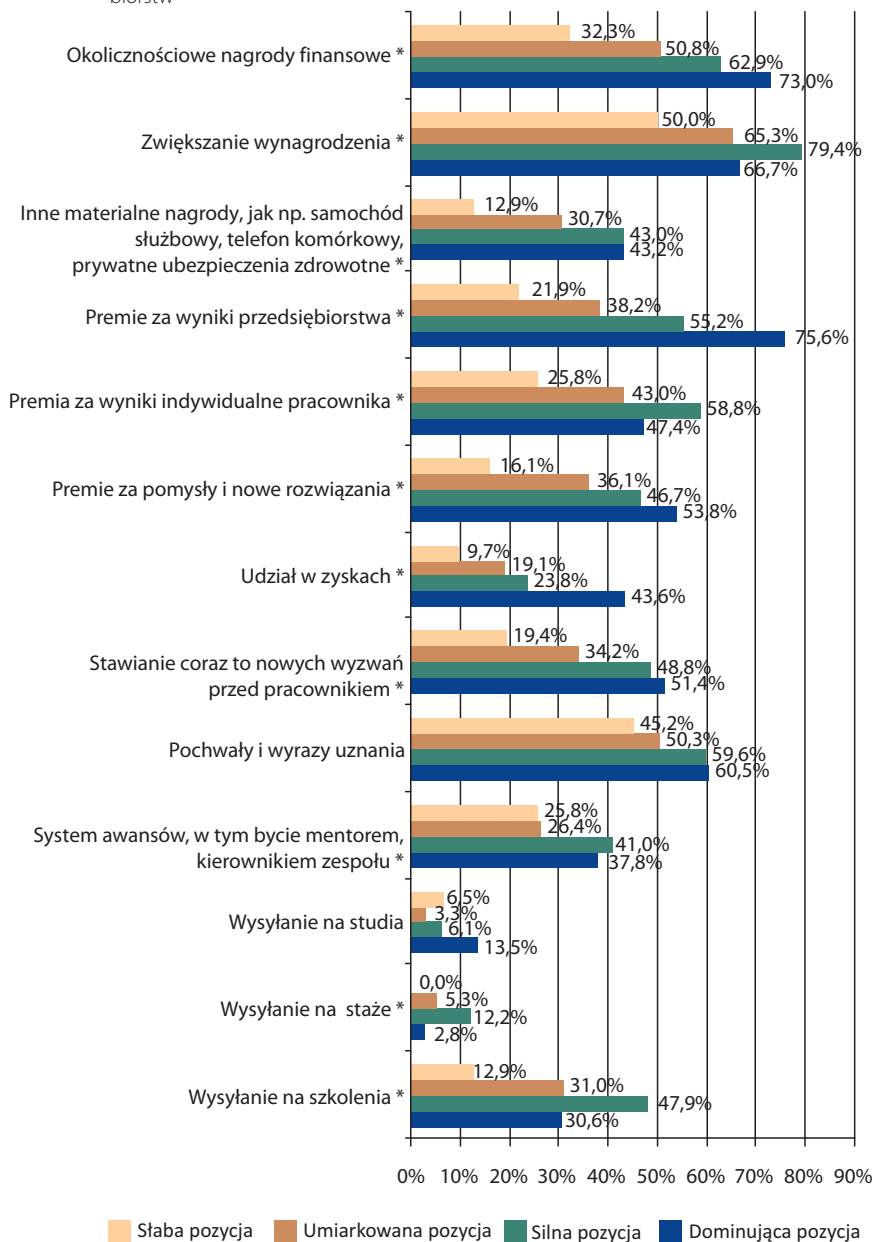
Wykres 93. Sposoby motywacji kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 94. Sposoby motywacji kadry zarządzającej wg pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw[^]



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Zasadniczo z analizy zależności między pozycją rynkową poszczególnych firm a stanem stosowania różnych narzędzi motywacji wynika, że przedsiębiorstwa, które cechuje dominująca oraz silna pozycja konkurencyjna częściej niż pozostałe stosują różnego rodzaju in-

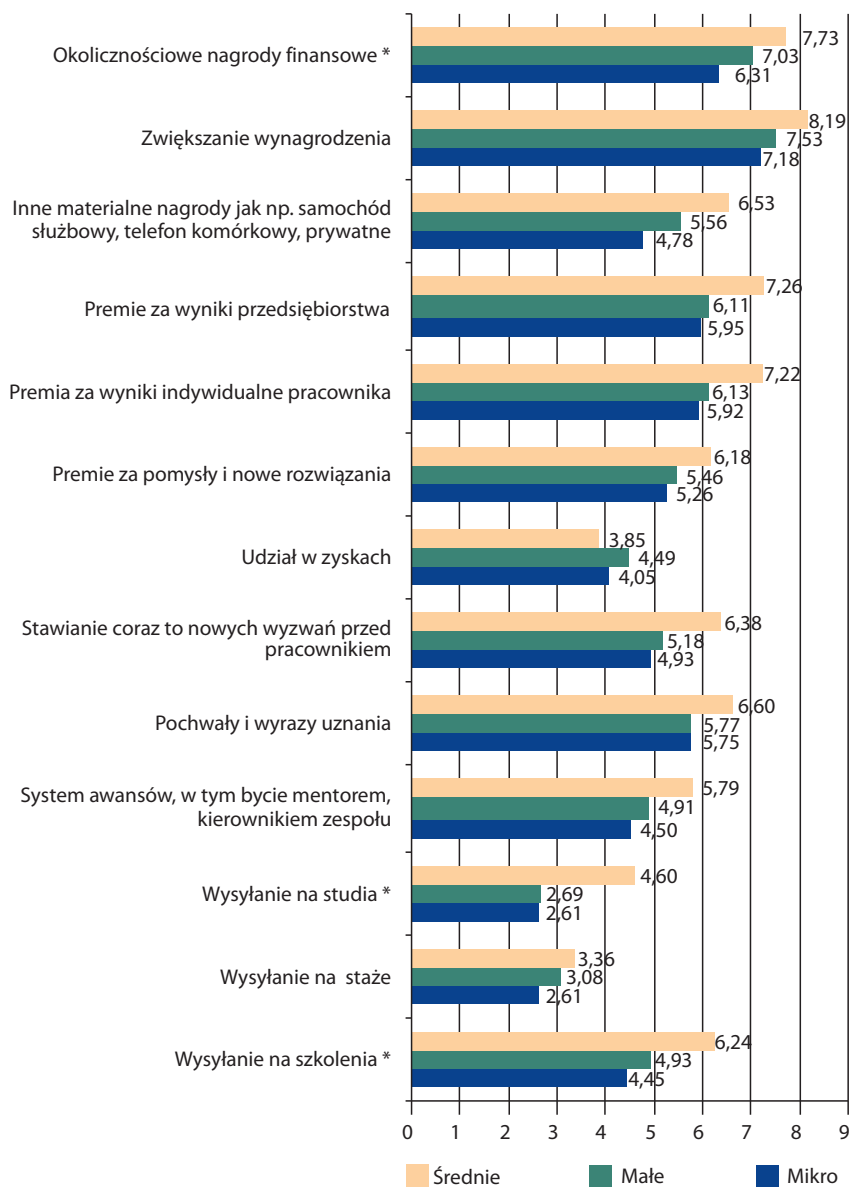
strumenty motywowania (wykres 94). Dla większości z analizowanych form motywacji są to różnice istotne również w sensie statystycznym, a wyjątkiem są stosowanie pochwał oraz wysyłanie pracowników na studia.

Stosowanie poszczególnych instrumentów w firmach o różnej pozycji konkurencyjnej wydaje się potwierdzać większą skłonność do stosowania wszystkich sposobów motywacji przez firmy bardziej konkurencyjne. Nie pozwala jednak zidentyfikować jakichś szczególnych form motywacji (podobnie jak w przypadku pracowników szeregowych) charakterystycznych dla firm najbardziej konkurencyjnych.

Ocena wyróżnionych sposobów motywacji pracowników szeregowych prowadzi do wniosku, że najlepiej w stosunku do tej grupy zatrudnionych sprawdzają się w kolejności uzyskanej średniej ocen: zwiększanie wynagrodzenia – średnia ocena 7,43, okolicznościowe nagrody finansowe – średnia ocena 6,76 i premie za wyniki przedsiębiorstwa – średnia ocena 6,14 (wykres 95). Szczególnie warto zwrócić uwagę na ostatni z wymienionych sposobów motywacji. Wydaje się, że jest to ważna informacja, że **menedżerowie uznając, iż poprzez podejmowane decyzje wpływają na wyniki części lub całość zysku przedsiębiorstw, co za tym idzie oczekują również, że dobry wynik przełoży się na pewną gratyfikację dla zarządzającego**. Wysoko oceniono także oczekiwania wobec premii za wyniki indywidualne pracownika, co oznaczałoby bezpośrednie wynagrodzenie menedżerów za sposób zarządzania w firmie. Również w przypadku tej grupy pracowników zarówno wysyłanie na studia czy staże nie jest zdaniem respondentów wysoce sprawdzającym się sposobem na motywowanie pracowników. Zauważalne są przy tym istotne różnice między firmami różnej wielkości. Porównując szczegółowe oceny (nieuśrednione) firm mikro, małych i średnich, statystycznie istotne różnice odnotowano w odniesieniu do takich form motywacji pracowników, jak: delegowanie na szkolenia, na studia, okolicznościowe nagrody finansowe czy inne materialne nagrody, jak np. samochód służbowy¹³⁸.

Analiza tej samej kwestii z perspektywy podziału przedsiębiorstw na innowacyjne i nieinnowacyjne prowadzi do wniosku, że w pierwszej z wymienionych grup częściej wyżej oceniono zasadność stosowania danego sposobu motywacji niż w przedsiębiorstwach drugiej grupy (wykres 96). Różnice te okazały się w większości statystycznie istotne (nie dotyczy to jedynie oceny delegowania na staże i studia). Jedynie przyznawanie okolicznościowych nagród finansowych zostało wyżej ocenione przez przedstawicieli przedsiębiorstw nieinnowacyjnych – średnia ocena 7,01. Poza tym warto zwrócić uwagę, że żadne z przedsiębiorstw nieinnowacyjnych nie wskazało na znaczenie czynnika, jakim jest premia za wyniki indywidualne pracownika, gdy średnia ocena dla przedsiębiorstw innowacyjnych wyniosła w tym przypadku 6,5. To świadczy o tym, że rzeczywiście przedstawiciele firm innowacyjnych mają świadomość, na czym polega prowadzenie działalności innowacyjnej, w tym pracy zespołowej, przy jednoczesnym premiowaniu pracowników za ich indywidualne osiągnięcia.

Wykres 95. Ocena sposobów motywacji pracowników szczebla kierowniczego zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości firmy



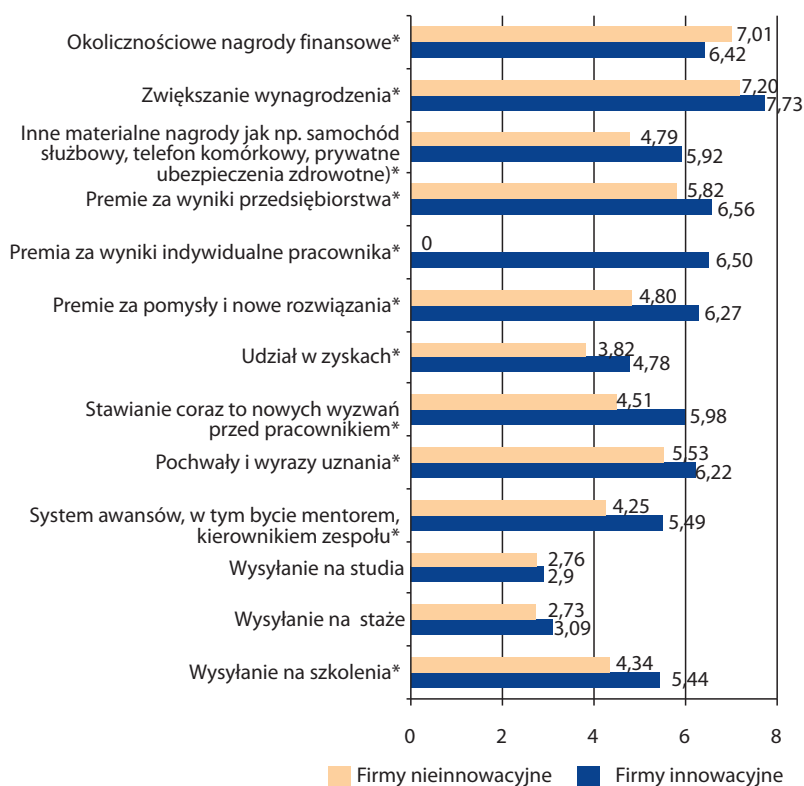
* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Na proces motywacji, który ma uwzględniać podnoszenie kwalifikacji i kompetencji warto także spojrzeć z perspektywy osób, które mają być motywowane. Warto przytoczyć stwierdzenia pracowników na stanowiskach szeregowych, odnoszące się do wpływu kwalifikacji pracownika na różne aspekty polityki personalnej realizowanej w danym przedsiębiorstwie (wykres 97). **Przed wszystkim podkreślono w nich, że wynagrodzenia, które są**

uznawane zarówno jako najczęściej stosowane, jak i najskuteczniejsze narzędzie motywacji pracowników na stanowiskach szeregowych i kierowniczych, uznane zostały przez pracowników za szczególnie powiązane z poziomem kwalifikacji zatrudnionych – średnia ocena 7,07. Przy tym, co ciekawe, stwierdzenie, że „nie warto podnosić kwalifikacji, bo nie ma to przełożenia na wysokość wynagrodzenia” uzyskało ocenę średnią na poziomie 4,84, której nie należy oceniać jako niską, lecz raczej jako informującą o tym, że i takie odczucia ze strony badanych pracowników na stanowiskach szeregowych występują. Co za tym idzie, zasadniczo najczęściej występuje zależność pomiędzy kwalifikacjami pracownika a wysokością jego wynagrodzenia. Jednak zdarza się i tak, że dalsze podnoszenie kwalifikacji, już w trakcie zajmowania danego stanowiska pracy nie zawsze prowadzi do dalszego wzrostu wynagrodzenia. Taka opinia, rozpowszechniona wśród pracowników, może sprawiać, że mogą oni nawet być niechętni wobec szkoleń czy stażów – jak zresztą zostało to wykazane przy analizie sposobów motywacji, gdyż pozyskane nowe kompetencje nie będą przekładać się na najważniejsze dla pracowników narzędzie motywacji, jakim jest wzrost wynagrodzenia.

Wykres 96. Ocena sposobów motywacji pracowników szczebla kierowniczego zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Poza tym dość wysoko oceniono relacje pomiędzy wyższymi kwalifikacjami a zmniejszeniem szans na zwolnienie z pracy (średnia ocena 6,82), wyższym stanowiskiem pracy (średnia ocena 6,82), szybszym awansem (średnia ocena 6,77), czy większym szacunkiem u pracodawcy (średnia ocena 6,76). Jednocześnie przy prowadzonej w tym pytaniu ocenie od 1 do 10 najniższe wyniki uzyskały odpowiedzi dotyczące zależności między wysokimi kwalifikacjami jako powodem do zwolnieniami pracownika (4,4) czy zawiści innych pracowników (4,7).

Wykres 97. Ocena znaczenia posiadanych kwalifikacji w pracy zdaniem pracowników szeregowych



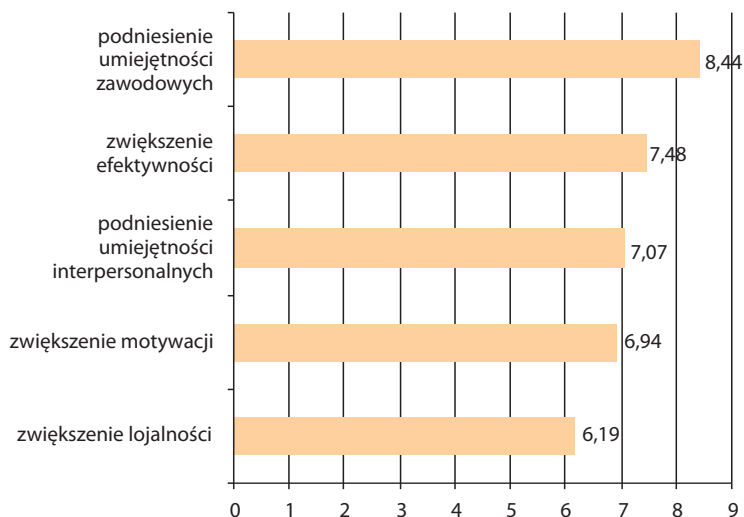
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Jednocześnie jednak spora część pracowników dostrzega korzyści płynące z bieżącego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych poprzez szkolenia. Twierdząco na tak zadane pytanie odpowiedziało 45% badanych. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że aż jedna trzecia badanych pracowników na stanowiskach szeregowych (30,7%) nie potrafiła udzielić odpowiedzi na pytanie, zaś co czwarty respondent stwierdził brak korzyści ze szkoleń.

Wśród respondentów, którzy pozytywnie odpowiedzieli na dostrzeganie korzyści ze szkoleń w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało zupełnie nieistotne, zaś 10 kluczowe, otrzymano wysokie średnie oceny. Jak widać na wykresie 98 szczególnie wysoko oceniono podniesienie umiejętności zawodowych – średnia ocena 8,44, nieco niżej zaś zwiększenie efektywności – średnia ocena 7,48. Tak więc w pierwszej kolejności zwrócono uwagę na kwestie wzrostu kwalifikacji związanych z lepszym wykonywaniem czynności na stanowisku pracy, poprzez zdobycie dodatkowej wiedzy o pracy na tym stanowisku. W drugiej kolejności zaś pojawiają się niżej oceniane korzyści w postaci zwiększenia motywacji do pracy – średnia ocena 6,94, czy lojalności wobec pracodawcy – średnia ocena 6,19. Oznacza to, że pracownicy zwracają uwagę przede wszystkim na te korzyści dla siebie, które poprzez uczestnictwo w szkoleniach pozwolą im być lepiej wyposażonym w pewne umiejętności, a które na przykład przy zmianie pracodawcy można „zabrać” ze sobą. Są to również takie korzyści,

które pozwolą na osiągnięcie większej efektywności, ta zaś będzie sprzyjać lepszej ocenie przez pracodawcę, a co za tym idzie prawdopodobnie przełoży się na wzrost wynagrodzenia. Potwierdzone zostały jednocześnie wyniki wcześniejszych analiz, iż **pracownicy nie uznają szkoleń jako ważnego narzędzia motywowania.**

Wykres 98. Ocena korzyści wynikających z podnoszenia własnych kwalifikacji zdaniem pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

4.4.4.

Przywódtwo

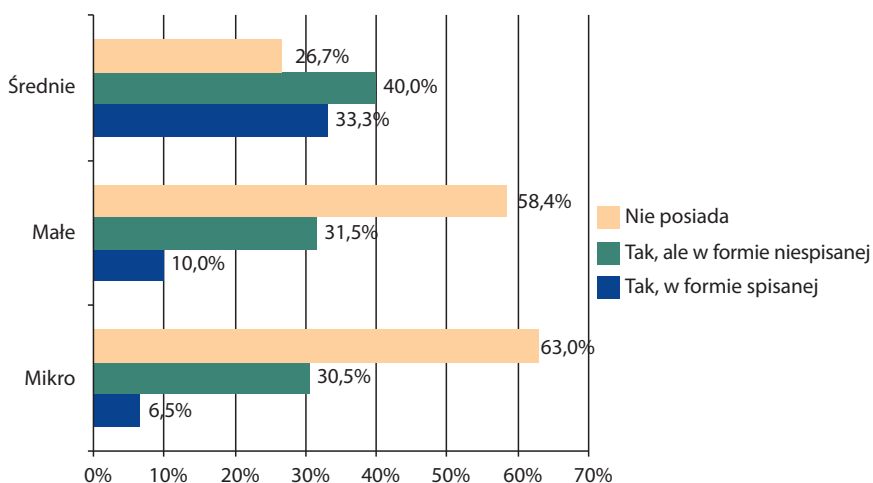
Przywódtwo może być rozumiane jako proces kierowania ludźmi poprzez wyznaczanie wizji i celów oraz stymulowanie własnym przykładem menedżera do ich realizowania. W praktyce przedsiębiorstw najsilniej więc jest powiązane z procesem planowania. Jako pierwsza z funkcji zarządzania, planowanie wymaga z jednej strony pewnego wysiłku związanego z opracowaniem dokumentów planistycznych, z drugiej strony pozwala na uporządkowanie kwestii celów i działań, które mają sprzyjać ich osiągnięciu oraz zasobów przypisanych do poszczególnych zadań. Planowanie powinno stanowić podstawę również w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Okazuje się jednak, że jak ocenili to sami menedżerowie badanych MSP, zaledwie co dziesiąta firma (10,3%) posiada strategię rozwoju w postaci spisanej (wykres 99). Niemal co trzeci z badanych (31,7%) wskazał, że w jego przedsiębiorstwie co prawda nie ma takiego dokumentu, jednak realnie pracownicy mają świadomość celów i zadań, które są realizowane. Natomiast niemal dwie trzecie badanych (58%) stwierdziło, że firma nie posiada strategii w żadnej formie. Taki wynik budzi wiele obaw. Przede wszystkim trzeba podkreślić, że na pytanie odpowiedzi udzielali przedstawiciele kadry zarządzającej wybranych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Menedżer powinien mieć świadomość zasadności planowania formalnego, a co najmniej

posiadania i upowszechniania określonej wizji rozwoju. Jednocześnie jednak w zestawieniu z wielkością badanych przedsiębiorstw okazuje się, że udział różnych grup podmiotów jest inny dla udzielonych odpowiedzi. Szczególnie wyróżniają się przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 pracowników, które posiadają takie dokumenty w postaci spisanej. Dla porównania na taką odpowiedź wskazało 10% przedstawicieli firm małych i 6,5% przedstawicieli podmiotów mikro. Dość podobnie przedstawiała się sytuacja, jeśli chodzi o stwierdzenie, że firma „posiada” strategię rozwoju, ale w postaci niespisanej. W tym przypadku udział odpowiedzi respondentów z firm mikro i małych kształtował się na poziomie odpowiednio 30,5% i 31,5%, natomiast dla średnich wyniósł 40%. Należy dodać, że różnice między przedsiębiorstwami różnej wielkości były istotne statystycznie.

Taki stan rzeczy oznaczać może, że szczególnie mikro- i małe przedsiębiorstwa nie mają w formie spisanej określonych długoterminowych celów rozwojowych, co może nie sprzyjać osiągnięciu tych celów, gdyż mogą one po prostu „umykać” w trakcie realizacji różnych działań. Sytuacja taka nie pozwala również na zapoznanie się pracowników z wytyczonymi celami czy zadaniami, do których, gdy istnieją dokumenty w postaci planistycznej, można zawsze zajrzeć i odnieść się do stanu realizacji poszczególnych działań. Tak niski poziom opracowywania dokumentów strategicznych może wynikać przede wszystkim z braku kompetencji – braku wiedzy o tym, jak przygotować taki dokument, z drugiej zaś strony często niewielkie rozmiary firmy sprawiają, że brakuje czasu na zajęcie się takimi pracami planistycznymi, gdyż w mniejszych podmiotach pracownicy często realizują po kilka funkcji, które w większych przedsiębiorstwach są rozkładane na kilka bardziej wyspecjalizowanych stanowisk pracy.

By poprawić ten stan, wydaje się, że powinny być podjęte działania mające na celu nie tylko oferowanie szkoleń czy warsztatów na temat tak niedocenianej funkcji zarządzania, jaką jest planowanie, ale i być może zasadne jest wsparcie poprzez doradztwo/pomoc przy opracowaniu dokumentów planistycznych w MSP.

Wykres 99. Stan posiadania strategii rozwoju przedsiębiorstwa*



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Niezależnie jednak od zasadności posiadania choćby wysoce uproszczonych dokumentów strategicznych przez małe i średnie przedsiębiorstwa uzyskany w badaniu wynik 58% odpowiedzi o braku jakiegokolwiek strategii, także nieformalnej, niezapisanej musi rodzić wątpliwości co do kompetencji przywódczych menedżerów firm. Trudno dziś sobie wyobrazić skuteczne przywództwo, a nawet zarządzanie bez wyznaczania celów i motywowania do ich realizacji zespołów pracowniczych. **Braki zdolności przywódczych wśród kadr kierowniczych polskich MSP stanowią zapewne jedną z największych barier rozwoju tego sektora.**

4.4.5.

Empowerment

Koncepcja *empowerment* obejmuje chociażby takie działania, jak: zachęcanie pracowników do większej aktywności, upoważnianie ich do podejmowania ważniejszych decyzji bez udziału przełożonych czy angażowanie w przyjmowanie ogólnie rzecz biorąc odpowiedzialności za doskonalenie metod wykonywania zadań¹³⁹. Na tej podstawie można by stwierdzić, że jest bardzo dobrym rozwiązaniem w kontekście popularyzacji metod pracy projektowej. Większa swoboda w pracy i samodzielność w realizacji działań nie jest już tak wysoko ceniona, chociaż wydaje się, że mogłaby przynieść lepsze efekty, szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw intensywnie wdrażających rozwiązania innowacyjne.

Menedżerowie z badanych przedsiębiorstw spośród dziewięciu stwierdzeń dotyczących między innymi kwestii komunikacji, pracy zespołowej czy zarządzania procesem innowacyjności stwierdzili, że szczególnie ważny jest w ich ocenie wpływ zarządzającego firmą na każdą podjętą decyzję w organizacji, dla którego to czynnika przypisano średnią ocenę 7,85, w skali 1 do 10 (1 – respondent zupełnie nie zgadza się z danym stwierdzeniem, 10 – całkowita akceptacja stwierdzenia). Dość wysoko były również ocenione stwierdzenia wskazujące na konsultacyjny styl zarządzania w badanych firmach – średnia ocena 7,43 oraz na stwierdzenie, że „każdy nowy pracownik na początku nie działa samodzielnie, a we współpracy ze starszym stażem pracownikami” – średnia ocena 7,56 (wykres 100). Dla porównania opinia o samodzielności w podejmowaniu decyzji została oceniona na nieco niższym poziomie i znalazła się na najniższym miejscu pod względem wysokości średnich ocen. Również opinie na temat wagi pracy zespołowej czy znaczenia zasobów intelektualnych oraz innowacyjności w osiąganiu założonych celów nie zostały uznane za szczególnie ważne.

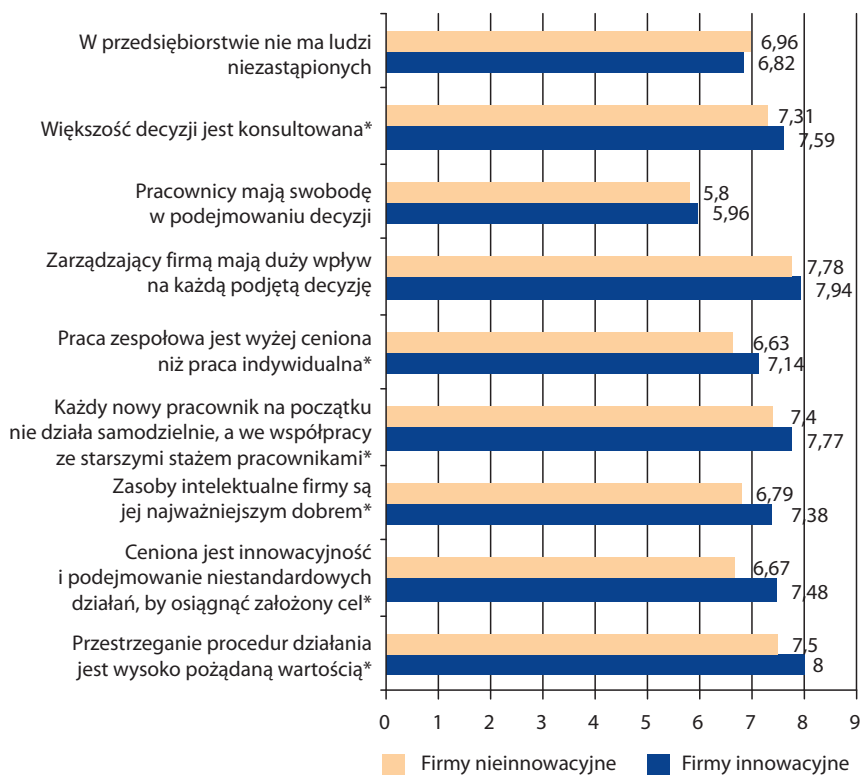
Wniosek płynący z powyższej analizy jest następujący – w badanych przedsiębiorstwach najprawdopodobniej przeważa autokratyczny lub co najwyżej konsultacyjny styl zarządzania. Nie stosuje się raczej stylu partycypacyjnego, w którym pracownicy mają istotny wpływ na decyzje. Oczekuje się raczej, że zarządzający przedsiębiorstwem będą uczestniczyć co najmniej na ostatnim etapie procesu podjęcia każdej decyzji. Zarządzający są wprawdzie skłonni do konsultowania decyzji, ale nie akceptują raczej pozostawienia decyzji autonomicznie pracownikom czy podporządkowania się większości. Proces podejmowania decy-

¹³⁹ J. Smith: Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników. Wydawnictwo Helion. Gliwice 2006, s. 7–8.

zji ma się toczyć przy przestrzeganiu procedur, co ułatwia realizację autokratycznego stylu zarządzania. Takie wnioski pozwalają stwierdzić, że zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań, które są realizowane na poziomie przedsiębiorstwa, czyli tzw. *empowerment* nie ma miejsca.

Nie widać znaczących różnic pomiędzy przedsiębiorstwami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi pod względem stosowanych praktyk w zakresie empowermentu. W stosunku do poszczególnych stwierdzeń za każdym razem średnie oceny w grupie nieinnowacyjnych są zaledwie nieco wyższe od średniej dla przedsiębiorstw innowacyjnych (wykres 100).

Wykres 100. Praktyki w obszarze pracy zespołowej, tworzenia klimatu kreatywności, pracy zespołowej empowermentu w badanych przedsiębiorstwach zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw



* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wyjątkiem jest stwierdzenie, że „w przedsiębiorstwie nie ma ludzi niezastąpionych”, dla którego średnia ocena wyniosła 6,96 dla firm nieinnowacyjnych, a 6,82 dla innowacyjnych. Jeszcze jedną niewielką różnicą, którą można zauważyć, jest pojawienie się w grupie firm innowacyjnych na miejscu pierwszym z najwyższą spośród przydzielonych ocen, odpowiedni o przestrzeganie procedur działania – średnia ocena 8, gdy dla całej próby stwierdzenie to znalazło się na miejscu drugim ze średnią oceną 7,72. Jednakże w zasadzie trudno mó-

wić o szczególnej relacji między poszczególnymi czynnikami a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw, choć w sensie statystycznym nieistotne okazały się tylko różnice w ocenie wpływu zarządzających na każdą decyzję, swobody w podejmowaniu decyzji przez pracowników oraz zastępowalności pracowników¹⁴⁰.

Wyniki badań jakościowych potwierdzają, że przede wszystkim decyzje strategicznie leżą w gestii kadry zarządzającej, a czasami jedynie samego właściciela. Opinie pracowników i ich sugestie są brane pod uwagę, jednak zdaniem przedstawicieli badanych firm nie są one kluczowe przy podejmowaniu ostatecznych decyzji przez kadre zarządzającą.

„Kadra kierownicza tak, choć nie wszyscy, [stanowiska] strategiczne takie, że od tego losy firmy (...) zależą, to ewentualnie może być jakaś opinia, ale to nie jest tak, że ta opinia na pewno zaważy co będzie, to może być sugestia.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Są spotkania na ten temat, co tydzień, co dwa tygodnie. Natomiast dyskutujemy nad tym, czy są jakieś pomysły, które nam pomogą w rozwoju, rozwinąć firmę.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„To się u nas wypracowuje w taki naturalny sposób, w dyskusjach, (...) tutaj w trybie rozmowy wychodzą jakieś pomysły i w ten sposób pracownik ma wpływ na decyzje ostateczne.”

Rodzaj działalności firmy: usługi, 6–9 pracowników.

„(...) może nie aż tak w dużym zakresie, ale na pewno tak, jeśli chodzi o rozpoczęcie pracy, (...) to ma wpływ na to, żeby robotą pokierować i pomóc w decyzjach. Pracownicy sami doradzają, jak dane zadanie zrobić, żeby było dobrze, szybko i tanio.”

Rodzaj działalności firmy: budownictwo 50–249 pracowników.

Ogólnie można stwierdzić, na podstawie wyników badań jakościowych, że udział pracowników w procesie podejmowania decyzji nie jest zbyt duży. Pracodawcy dopuszczają możliwość wyrażenia opinii przez pracowników, jednak opinie te nie mają zasadniczego wpływu na decyzje, a decyzyjność w tej kwestii jest przede wszystkim domeną kadry zarządzającej. Badani uzasadniali taki stan rzeczy przede wszystkim odpowiedzialnością za działania firmy, ale też i kwestią zaufania do pracowników. W firmach, gdzie kadra zarządzająca nie dystrybuuje odpowiedzialności wśród pracowników, a zaufanie do pracowników jest mocno ograniczone, głównie liczy się częsty nadzór i kontrola, tam pracownicy mają niewielki wpływ na decyzje podejmowane przez kadre kierowniczą. W przedsiębiorstwach, w których rola zaufania pomiędzy pracownikami a kadrami pełni ważniejszą funkcję oraz tam gdzie pracownicy mają mniej sformalizowane zasady działania, tam sugestie i podpowiedzi pracowników częściej są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

Taka sytuacja jest bardzo silnie powiązana również z doświadczeniem pracowników, jako jednym z elementów budującym zaufanie pracodawcy do pracownika. Im pracownicy szeregowi są bardziej doświadczeni i pracodawcy obdarzają ich zaufaniem, tym ich większy udział w podejmowaniu decyzji strategicznych. Jednocześnie na ogół uważa się, że występujące problemy powinny być rozwiązywane wspólnie, a pracownicy szeregowi muszą mieć wsparcie w kierownictwie. Zazwyczaj oczekuje się od nich informacji o problemie i prób samodzielnego rozwiązania go lub choćby pomysłu na jego pokonanie.

„Raczej raportują to zawsze, ale z reguły poddają jakieś swoje pomysły jak należy ten temat rozwinąć. Tak, że tutaj, na ich działania także możemy liczyć.”

Rodzaj działalności firmy: usługi, 6–9 pracowników.

„Jeżeli to jest sprawa pracownika, powinien sam sobie rozwiązać problem, natomiast kiedy sobie nie radzi, to powinien jak najbardziej zgłosić się do menedżera i menedżer mu wtedy pomoże.”

Rodzaj działalności firmy: agencja nieruchomości, 10–49 pracowników.

„Z jednej strony informacja jest konieczna, najpierw informuje pracownik, że coś się dzieje, równocześnie próbuje usunąć ten problem, ale ta informacja jest konieczna, bo nie wiadomo czy uda mu się rozwiązać ten problem.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Ponadto wyniki badań jakościowych potwierdzają, że najczęściej to procedury normują zachowania standardowe, jednak przy zaistnieniu sytuacji nietypowej oczekuje się działań i rozwiązań spontanicznych zmierzających do uzyskania właściwego celu. Pośród stosowanych modeli zarządzania wymienia się głównie rozwiązania łączące działania ściśle określone w ramach spisanych procedur, ale jednocześnie dające miejsce na możliwości działania spontanicznego, pozwalające na elastyczność w działaniu i dopasowanie się do wymogów klienta, specyfiki rynku i dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku. Zdarzały się firmy, które opowiadały się za jednym z modeli zarządzania. Albo za zarządzaniem opartym o spontaniczność działań i zminimalizowanie procedur, albo za sposobem zarządzania poprzez ściśle przestrzeganie procedur. W badanych firmach zdecydowanie przeważa jednak dążenie do połączenia tych dwóch modeli zarządzania. Przedsiębiorstwa podkreślają wagę procedur wewnętrznych w połączeniu z przestrzenią działania i spontanicznością. Łączenie tych dwóch sposobów zarządzania często odbywa się między innymi poprzez procedury, które są istotne wśród pracowników szeregowych z brakami kompetencyjnymi czy brakiem doświadczenia. Działania spontaniczne występują i są cenione przez kadrę kierowniczą u bardziej doświadczonych pracowników posiadających odpowiednią wiedzę, by wykonywać działanie poprawnie i terminowo, nawet z pominięciem ustalonych procedur.

„Spontaniczność to zależy, w jakich obszarach, raczej procedury, kierowcy mają swoje procedury, są napisane ustawowo, tutaj nie ma mowy o spontaniczności. (...) Spontaniczność tutaj jest po stronie kierownictwa, (...) nawet umowa jakaś na szybko wynegocjowana, żeby ją zrealizować, to tak to można spontanicznie robić, ale sam proces realizacji umowy jest ściśle z procedur.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Powiedziałbym, że łączący, tu trzeba działać spontanicznie, ale czasami z rozwagą, ale są sytuacje, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć, w związku z tym ta spontaniczność jest potrzebna, ale ona jest wynikiem doświadczenia, ciężko nabytego doświadczenia. Na ile można być spontanicznym, nie można być jakimś furiatem, to wszystko musi być [przeprowadzane] z rozwagą.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

„Jeśli chodzi o specyfikę mojej firmy, to jak najbardziej nacisk kładzie się na procedury, których się stricte trzymamy, aczkolwiek w żadnej branży nie da rady uniknąć spontaniczności działania, już na pewno w edukacyjnej, gdzie ma się do czynienia z osobami, na których wiedzę ma się ogromny wpływ. [Konieczny jest] model stworzonej procedury, dopasowanej, dostosowanej do działalności firmy. Bez względu na to, jaka to jest branża. Jedna firma mogłaby mieć dwie doskonałe, aczkolwiek różne procedury, których mogłaby się trzymać i osiągnąć sukces, bo moim zdaniem procedury przyczyniają się do bardzo dużego sukcesu wielu firm.”

Rodzaj działalności firmy: edukacja 6–9 pracowników.

Na stosowanie modelu zarządzania i związany z tym zakres samodzielności pracowników ma też wpływ wielkość firmy i jej wiek. Co przy tym ciekawe, zakres partycypacji pracowniczey w przypadku małych podmiotów objętych badaniem jakościowym okazał się mniejszy niż w firmach większych i starszych. Wydaje się to wynikać z dążenia właścicieli nowych i najmniejszych firm do pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem. Dopiero wraz z nabywaniem doświadczeń i wzrostem rozmiarów firmy mogą w większym stopniu występować skłonności do delegowania uprawnień.

„Chyba ten drugi model póki co, ponieważ jest to jeszcze dosyć małe przedsiębiorstwo, więc jest niezbędna ta kontrola na każdym szczeblu. Natomiast w perspektywie, jeżeli firma będzie się rozrastała również osobowo, no to konieczny jest wybór takiej kadry, której można oddawać coraz większą decyzyjność w tym kierunku. Natomiast aktualnie jest to w dużej kontroli.”

Rodzaj działalności firmy: usługi, 6–10 pracowników.

Ponadto często to, czy zarządzanie opiera się na ścisłym przestrzeganiu procedur, czy też na działaniach doraźnych i niesformalizowanych, zależy od danej jednostki organizacyjnej

w firmie. Procedury dotyczą tej części działów przedsiębiorstw, które w większym stopniu działają przy konieczności uwzględnienia uwarunkowań zewnętrznych, w tym prawnych. Inne działy w tym samym przedsiębiorstwie mogą działać w sposób mniej proceduralny i sformalizowany.

„Swoje jakieś procedury wypracowujemy i są one istotne. Kładziemy na to coraz większy nacisk. Obserwujemy, że musimy przestrzegać jakiś wewnętrznych procedur, żeby w tym wszystkim nie zginąć. Natomiast bardzo cenimy sobie wśród kadry zarządzającej produkcją lub w dziale powiedzmy marketingowym, elastyczność w działaniu; szybkość reakcji, że reagują szybko na jakieś sytuacje awaryjne, sytuacje inne, odmienne; proponowanie rozwiązań zarówno dla klientów, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.”

Rodzaj działalności firmy: usługi, 6–9 pracowników.

„Ciężko określić, bo nieraz kładziemy nacisk na procedury, a innym razem na taką spontaniczność, w tej branży nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Natomiast najbardziej efektywny model... to nie ma reguły, to jest tak branża elastyczna, że każda inicjatywa podjęta, czy jakieś nowe przedsięwzięcie jest mile widziane, więc...”

Rodzaj działalności firmy: usługi, 6–9 pracowników.

Zaufanie do pracowników jest traktowane jako jeden z kluczowych elementów w procesie zarządzania firmą. Element ten ma wpływ na funkcjonowanie firmy, jak i też ma decydujące znaczenie dla konkurencyjności firmy.

W większości firm raczej dominuje jednak model oparty na kontroli.

„Jeśli chodzi o zaufanie, to jest to jedna struktura i w całej piramidzie zajmuje najwyższe miejsce, bo bez zgranego zespołu nie da się nic stworzyć i nie da się stworzyć marki firmy. Aczkolwiek jest nowoczesny model, że pracownicy mają dużą bardzo często swobodę działania i nawet czasami muszą podejmować zupełnie spontanicznie pod presją czasu i stresu samodzielne, bardzo ważne dla firmy decyzje, ale tak jak padło pytanie, rzeczywiście należy ich kontrolować i wyznaczać im te cele, które mają być dla firmy osiągnięte.”

Rodzaj działalności firmy: edukacja – 9 pracowników.

„Wolę raz na jakiś czas skontrolować czy wszystko jest w porządku, (...) kontrolowanie takie wrywkowe, mam większe zaufanie do kadry kierowniczej.”

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Zakres swobody działania pracowników jest zależny od rodzaju działalności. Niektóre rodzaje działalności (transport, nieruchomości, sprzedaż bezpośrednia) wymagają od pra-

owników większej samodzielności działania. Jest to silnie związane z zaufaniem do pracowników, jakim obdarzają ich menedżerowie. Zdecydowanie im bardziej zaangażowany i doświadczony pracownik, a przez to posiadający wiedzę o specyfice rynku i branży, tym większym jest obdarzony zaufaniem i ma większą swobodę działania, a wiąże się to również z możliwością podejmowanie przez niego działań spontanicznych czy poza procedurą w celu osiągnięcia wyznaczonego celu. A przykładem może być działalność w zakresie transportu, co przedstawia poniższy cytat.

„Oni sami muszą się wykazać (...), żeby coś osiągnąć. U nas jest zatrudnionych 16 osób, oni jak chcą, to we własnym zakresie mogą sobie wziąć swoich podwykonawców jeszcze, nas to nie interesuje. Natomiast, jeżeli chodzi o efekty, oni za to mają wynagrodzenia, mają za to dodatki, leczenia i takie rzeczy”.

Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

Analiza danych z badań ilościowych w zakresie omawianych praktyk pracy zespołowej także została dokonana w układzie różnych rozmiarów przedsiębiorstw i różnej pozycji konkurencyjnej. Nie stwierdzono jednak występowania zauważalnej specyfiki odpowiedzi w tych układach. **Generalnie można wnioskować, że menedżerowie polskich MSP nie znają jeszcze i nie stosują w praktyce metod empowermentu. Zakres korzystania z opinii pracowników przy podejmowaniu decyzji jest wysoce ograniczony, a obszar ich samodzielności nie jest jasno wyznaczony, a jedynie tolerowany w przypadku pracowników o dużym doświadczeniu i cieszących się zaufaniem kierownictwa.**

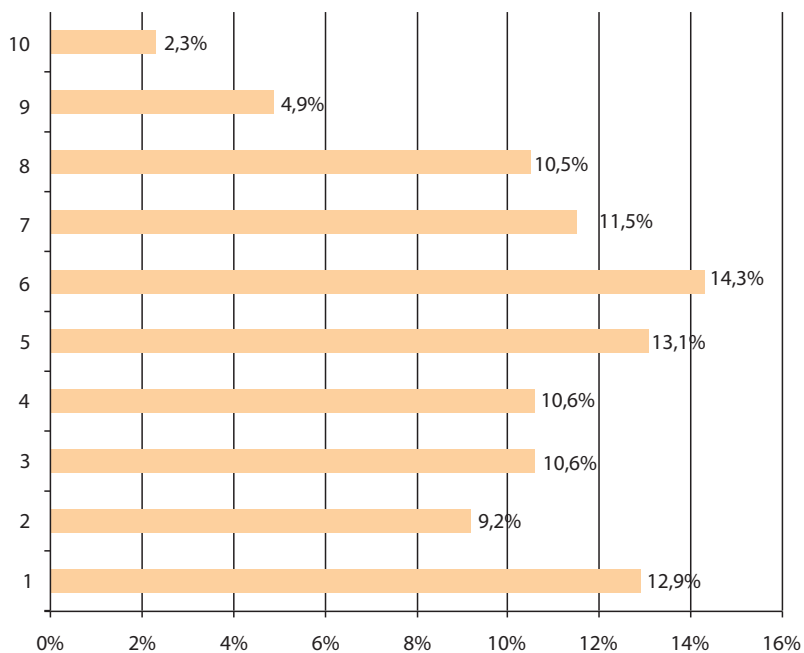
4.4.6.

Dostęp do kształcenia finansowanego ze środków publicznych

W opinii badanych menedżerów dostępność do informacji o finansowaniu szkoleń ze środków publicznych nie jest pełna (wykres 101). W skali od 1 do 10 na niskim poziomie można klasyfikować odpowiedzi od 1 do 3, co oznaczałoby, że w sumie dwie piąte badanych – 43,3% uznało, że na chwilę obecną dostępność do informacji o finansowaniu szkoleń ze środków publicznych jest bardzo ograniczona. Gdyby zaś przyjąć, że dość znaczna wiedza o tych szkoleniach to odpowiedzi od 8 do 10, wówczas można by uznać, że jedynie 17,7% badanych stwierdziło, że wie o tego rodzaju ofercie.

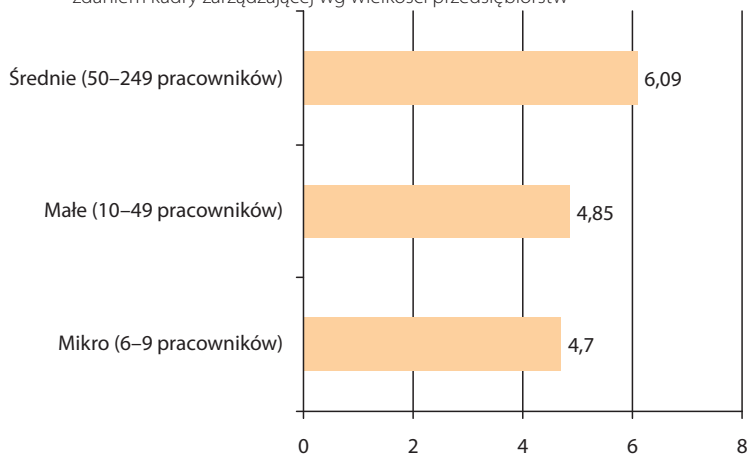
Podział uzyskanych odpowiedzi ze względu na wielkości podmiotów wskazuje natomiast, że najlepiej sytuacja wygląda w przypadku przedsiębiorstw średnich – średnia ocena 6,09, zaś dla pozostałych jest na poziomie porównywalnym wynoszącym odpowiednio dla mikro 4,7 i dla małych 4,85 (wykres 102). Zdiagnozowane różnice są przy tym istotne statystycznie¹⁴¹.

Wykres 101. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 102. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości przedsiębiorstw*

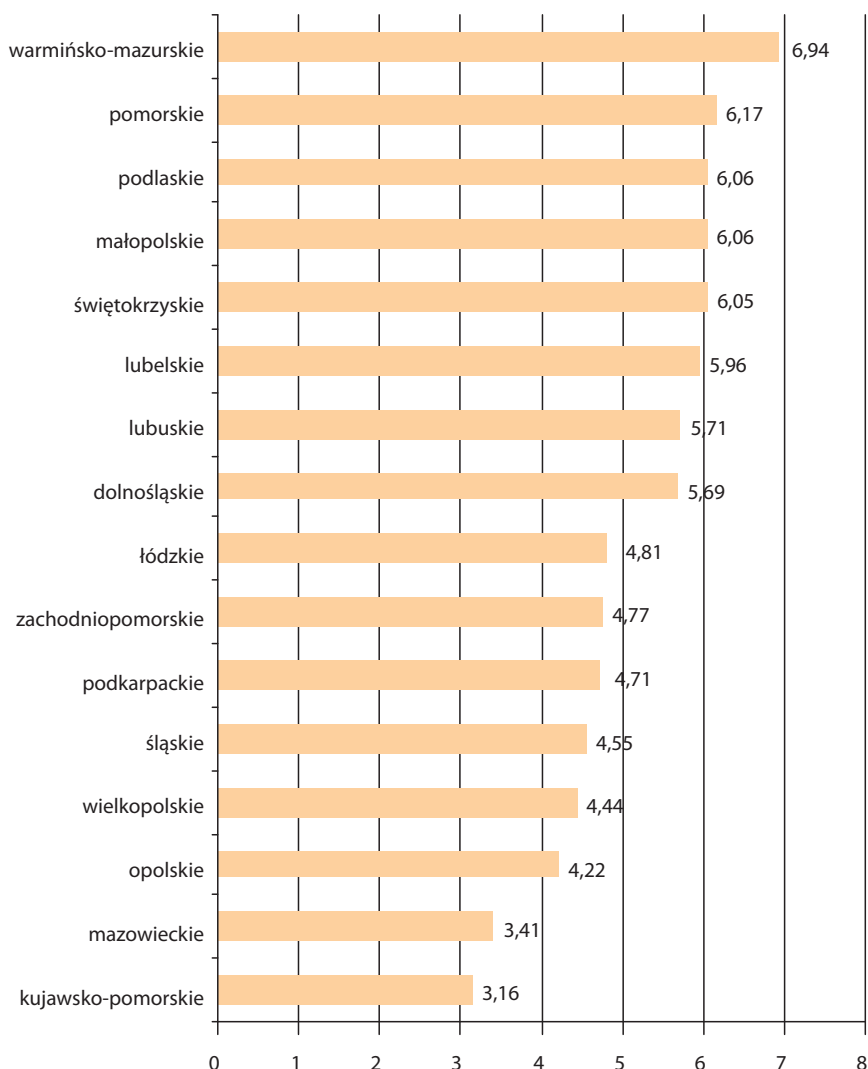


* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

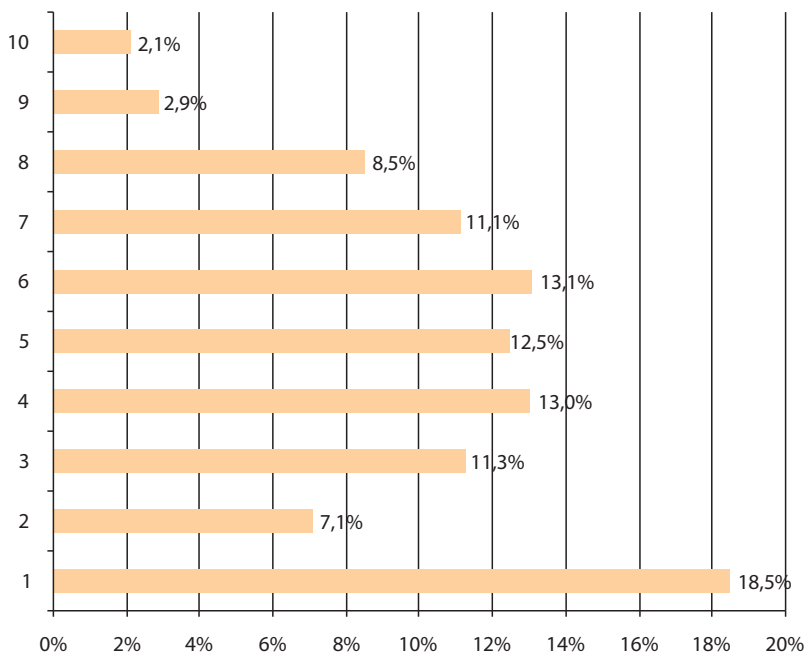
Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych okazała się najwyższa w województwie warmińsko-mazurskim (6,94) (wykres 103). Nieco niższe oceny średnie uzyskano w województwach: pomorskim (6,17), podlaskim (6,06), małopolskim (6,06) i świętokrzyskim (6,05). Następne w kolejności pod względem średniej oceny dostępności tego rodzaju informacji znalazło się województwo lubelskie (5,96). W zasadzie taki rozkład odpowiedzi może prowadzić do wniosku, że generalnie w województwach obszaru tzw. Polski Wschodniej menedżerowie wyżej oceniają dostępność informacji. Oznaczać to może, że są bardziej zainteresowani tego rodzaju środkami na działalność szkoleniową, niż ma to miejsce w pozostałej części kraju.

Wykres 103. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg województw



Jednocześnie w ocenie samych pracowników na stanowiskach szeregowych dostępność informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych jest jeszcze niższa (wykres 104). Na odpowiedzi od 1 do 3 wskazało łącznie 36,8% respondentów, zaś na odpowiedzi od 8 do 10 zaledwie 13,5%. Oznacza to, że również w przypadku oceny samych pracowników na stanowiskach szeregowych dostęp do informacji nie jest zadowalający.

Wykres 104. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Również wyniki badań jakościowych potwierdzają, że publiczne programy wspierające podnoszenie wiedzy przez pracowników są znane jedynie powierzchownie. Na ogół respondenci potrafią wymienić po kilka elementów programów, jednak najczęściej nie brali w nich udziału.

„Oczywiście, że to są dobre rzeczy. Ja nie wiem, na ile to jest dostępne dla wszystkich. (...) natomiast jeżeli to jest tak, jak z funduszami unijnymi, to w takim razie kiepsko oceniam. Jeżeli to jest lepiej, to oceniam lepiej.”

Rodzaj działalności firmy: agencja nieruchomości, 10–49 pracowników.

„Są dostępne, reklamowane, łatwo jest to znaleźć. Szeroka oferta, ciekawie przygotowany (...). Trudno jest mi ocenić, jeżeli chodzi o skuteczność.”

Rodzaj działalności firmy: gospodarka odpadami, 6–9 pracowników.

W wypowiedziach przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy brali udział w badaniach jakościowych, dominują dwie propozycje działań władz. Pierwsza, to dofinansowanie kształcenia (bezpośrednie, ulgi podatkowe), bariery finansowe są przez respondentów wskazywane jako główny powód nieuczestniczenia pracowników w szkoleniach. Ich pokonanie mogłoby – w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw – znacząco wpłynąć na wzrost udziału w działaniach doszkalających, firmy z większą chęcią inwestowałyby w podnoszenie kwalifikacji i kompetencji swoich pracowników.

„Zainteresowanie jest, bariera to koszty, ja bym z chęcią skorzystał (...), a barierą są koszty.”
Rodzaj działalności firmy: transport, 10–49 pracowników.

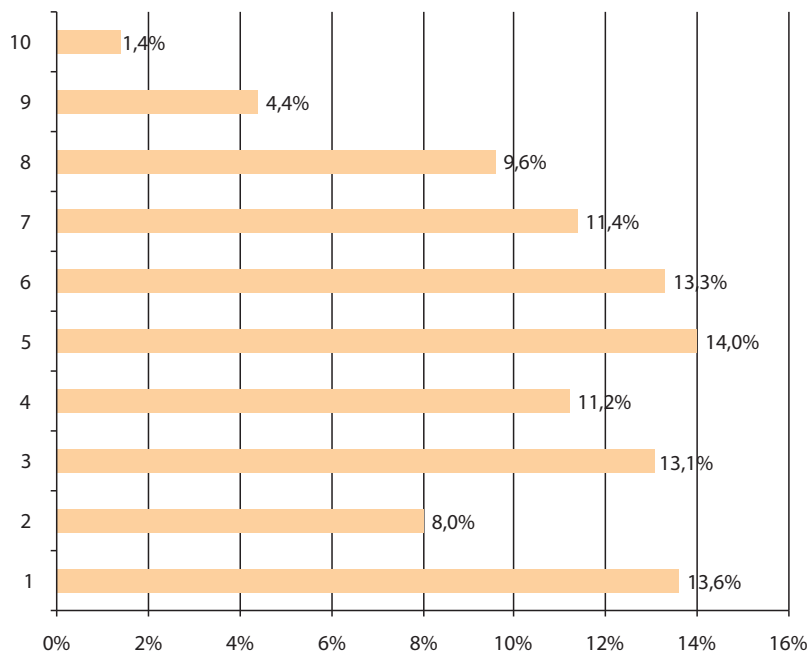
Druga propozycja związana jest ze zwiększeniem wysiłków informacyjnych, w tym wskazuje się na promocję szkoleń, współpracę władz na rzecz lepszego informowania przedsiębiorców. W opinii respondentów uczestniczących w badaniach jakościowych występują trudności z dotarciem do informacji. Ich zniwelowanie sprawiłoby, że pracodawcy mogliby spędzać mniej czasu na poszukiwaniu odpowiednich szkoleń i bezowocność trudnych poszukiwań nie zniechęcałaby ich do wysyłania pracowników na doszkalanie.

„Powinny jakieś informacje być udzielane. My przecież jako działalność jesteśmy zarejestrowani. Moglibyśmy dostawać konkretne informacje. Może to być jakaś firma zewnętrzna, która na zlecenie ministerstwa organizuje tego typu rzeczy.”
Rodzaj działalności firmy: agencja nieruchomości, 10–49 pracowników.

Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych wskazuje, że i tutaj brak w opinii badanych menedżerów wiedzy o tym, jakie środki i z jakich źródeł można pozyskać. Na odpowiedzi od 8 do 10 wskazał jedynie co piąty respondent (21,2%). Przeważająca większość badanych ma jako taką wiedzę o tego rodzaju finansowaniu, aczkolwiek nie traktują tej informacji jako pełnej. Są to osoby, które wskazały na odpowiedzi 4 do 7, na które łącznie wskazało około 50% wszystkich badanych.

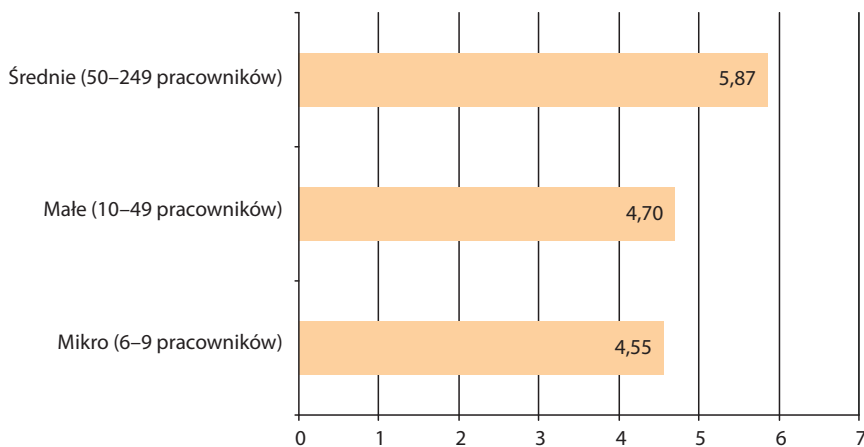
Podobnie jak w przypadku informacji o szkoleniach, tak i tutaj nieco lepiej niż inne przedsiębiorstwa oceniają dostęp do informacji firmy średnie – średnia ocen 5,87 (wykres 106). W przypadku firm mikro i małych te oceny były niższe od średniej ogółem i wyniosły odpowiednio 4,55 i 4,7. Porównując jednak ocenę dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych z oceną na temat szkoleń, trzeba stwierdzić, że w tym drugim przypadku są one nieco wyższe. Sama średnia ocena ogółem wyniosła tu 4,88, gdy dla informacji o finansowaniu innowacji jest to 4,72. Należy jednak uznać, że generalnie te różnice nie są zbyt znaczące, jednak istotne w sensie statystycznym¹⁴², a co za tym idzie w obu przypadkach poziom wiedzy nie jest wystarczający.

Wykres 105. Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 106. Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości przedsiębiorstw*



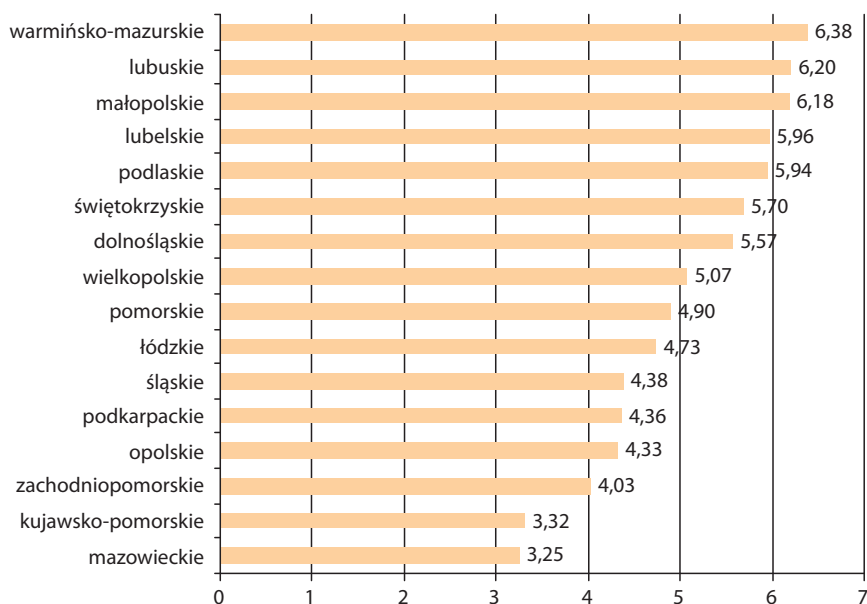
* istotność statystyczna $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W układzie przestrzennym odnośnie do dostępności informacji na temat środków publicznych finansujących innowacje zanotować można podobną tendencję, jak to miało miejsce przy ocenie dostępności do informacji na temat finansowania szkoleń. W tym przypad-

ku również menedżerowie z województwa warmińsko-mazurskiego szczególnie wysoko w porównaniu z innymi województwami oceniali dostęp do tego rodzaju informacji (średnia ocena 6,38). Jednak również dla województwa lubelskiego, podlaskiego i świętokrzyskiego ze średnią oceną odpowiednio 5,96, 5,94 i 5,70 oceny były dość wysokie. Jedyne w województwie podkarpackim – podobnie jak przy ocenie dostępności informacji o finansowaniu szkoleń – ocena była jedną z niższych na tle całego kraju, podobnie zresztą jak dla województwa mazowieckiego czy kujawsko-pomorskiego (wykres 107).

Wykres 107. Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg województw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

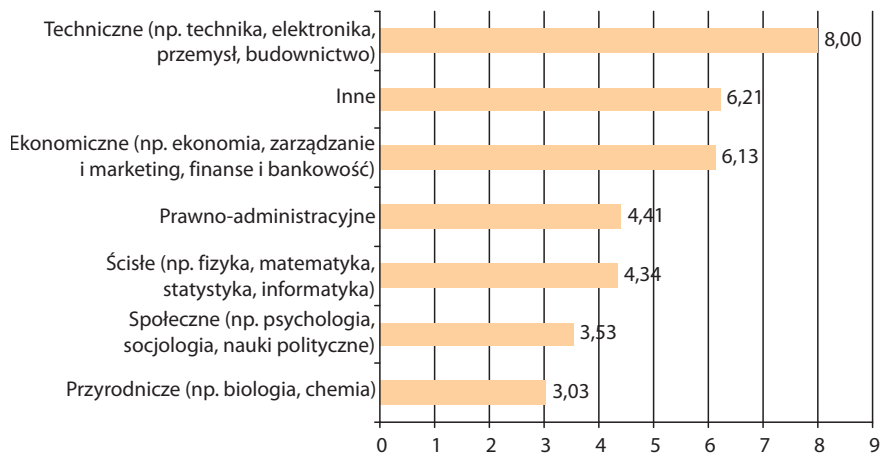
4.4.7.

Wykształcenie i kompetencje oczekiwane od pracowników obecnie i w przyszłości

Jednym z zagadnień poruszanych w badaniu była ocena profilu wykształcenia i kompetencji pracowników, których przedsiębiorcy oczekują od nich obecnie i jakich będą oczekiwać w perspektywie najbliższych 5 lat.

Uzyskane wyniki wskazują, że najbardziej obecnie pożądanymi pracownikami szeregowi to osoby z wykształceniem technicznym (średnia wskazań 8,00 w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza brak znaczenia, a 10 – kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa). Na dalszym miejscu wskazano inne (poza technicznym, ścisłym, przyrodniczym, ekonomicznym, społecznym i prawn-administracyjnym) wykształcenie oraz wykształcenie ekonomiczne. Pozostałe profile wykształcenia mają średnio niskie znaczenie w ocenie menedżerów (wykres 108).

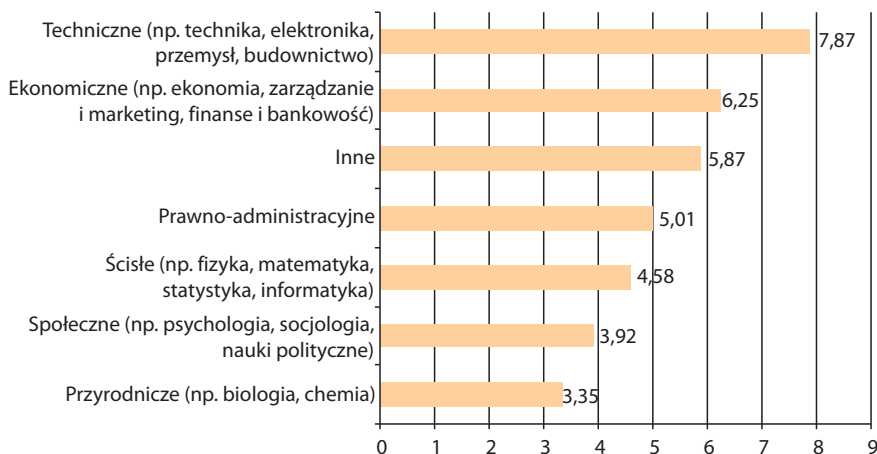
Wykres 108. Profil wykształcenia pracowników szeregowych w ocenie kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

W perspektywie najbliższych 5 lat nie zmieni się wiele, jeśli chodzi o zapotrzebowanie na profil wykształcenia pracowników szeregowych. Przewiduje się utrzymanie największego zapotrzebowania na pracowników szeregowych o wykształceniu technicznym, przy nieznacznym wzroście zapotrzebowania na pracowników z wykształceniem ekonomicznym, prawno-administracyjnym, społecznym, ścisłym i przyrodniczym (wykres 109). Ze wskazań respondentów nie wyłania się żaden wyraźny trend. Można domniemywać, że część respondentów nieco asekurowała się w swoich wypowiedziach, przyznając „na wszelki wypadek” nieco wyższą ocenę różnym typom wykształcenia.

Wykres 109. Profil wykształcenia pracowników szeregowych kluczowy w przyszłości w ocenie kadry zarządzającej

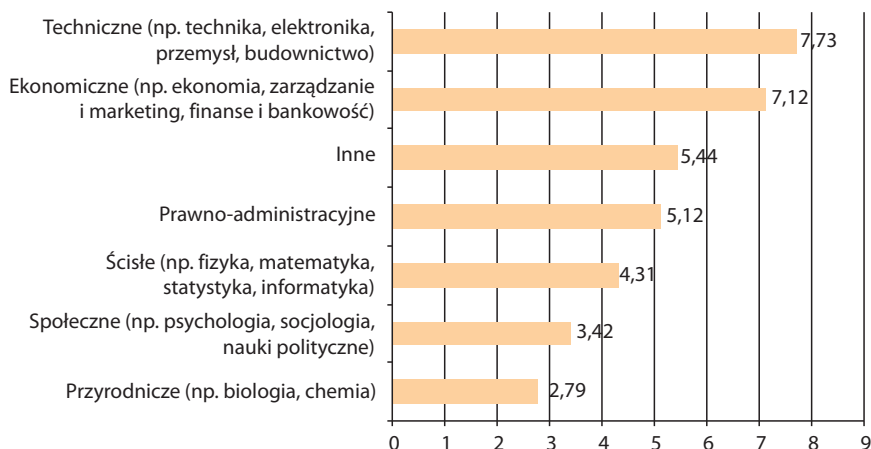


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Menedżerowie, oceniając kluczowy obecnie profil wykształcenia pracowników szczebla kierowniczego wskazali także na wykształcenie techniczne jako najbardziej istotne (wykres 110). Zdecydowanie jednak rośnie dla nich znaczenie wykształcenia ekonomicznego oraz prawno-administracyjnego, co w oczywisty sposób wynika z większego zbliżenia kierownictwa firmy do spraw związanych z zarządzaniem firmą.

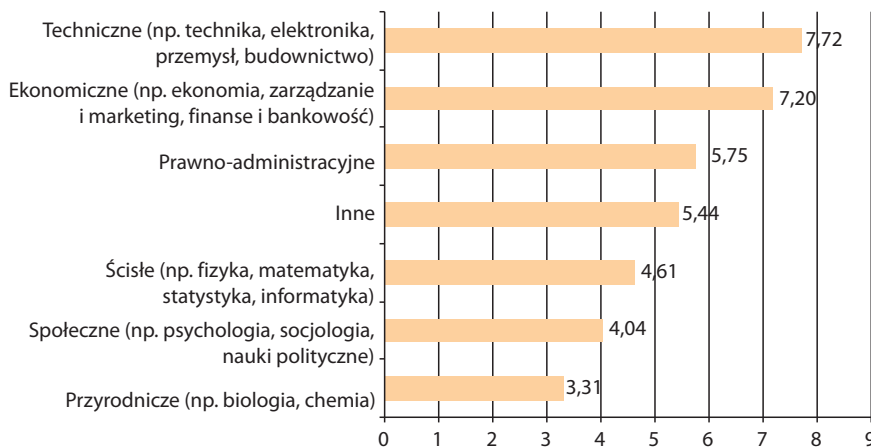
W okresie najbliższych 5 lat nie przewiduje się istotnych zmian w zakresie wykształcenia technicznego i ekonomicznego (wykres 111). Natomiast w opinii respondentów nastąpi

Wykres 110. Profil wykształcenia pracowników szczebla kierowniczego kluczowy obecnie w ocenie kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wykres 111. Profil wykształcenia pracowników szczebla kierowniczego kluczowy w przyszłości w ocenie kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

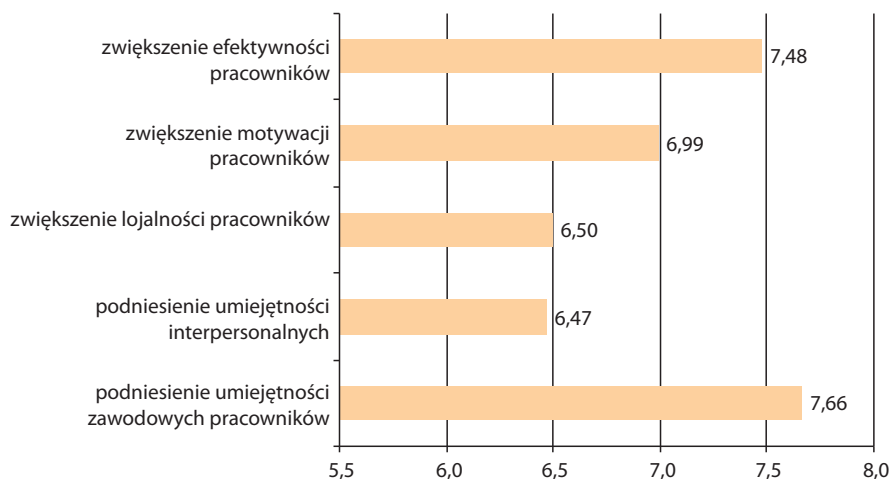
znacznym wzroście zapotrzebowania na pracowników z wykształceniem prawno-administracyjnym, co stanowi wyraz niepewności menedżerów co do warunków otoczenia prawnego – przewiduje się, że jego duża niestabilność wywoła wzrost zapotrzebowania na wysokiej klasy specjalistów o wykształceniu prawno-administracyjnym, którzy wspomogą proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Wzrastać będzie także rola wykształcenia społecznego, ścisłego i przyrodniczego, chociaż ich rola wciąż nie będzie zbyt wysoka.

Korzyści związane z kształceniem pracowników

4.4.8.

Za najważniejszą korzyść wynikającą z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szeregowych ankietowani menedżerowie uznali podniesienie umiejętności zawodowych pracowników (wykres 112). Drugie miejsce w hierarchii ważności przypisano zwiększeniu efektywności pracowników. Korzyściom motywacyjnym i zwiększaniu lojalności przypisano relatywnie niskie znaczenie.

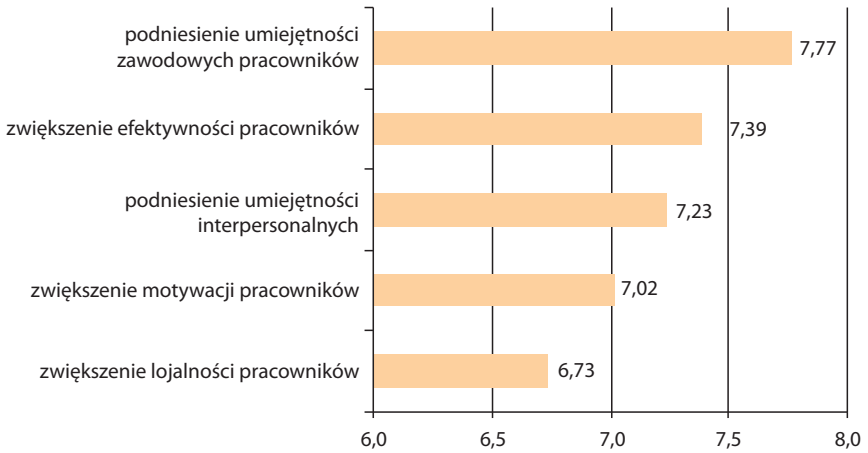
Wykres 112. Korzyści wynikające z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szeregowych w opinii kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Analiza korzyści uzyskiwanych w efekcie szkolenia pracowników szczebla kierowniczego wskazuje także na podniesienie umiejętności zawodowych pracowników i zwiększenie ich efektywności jako dwie główne korzyści podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji (wykres 113). Wyraźnie jednak w porównaniu z pracownikami szeregowymi różnie ranga korzyści związanych z podniesieniem umiejętności interpersonalnych. W opinii respondentów szkolenia kadry kierowniczej przynoszą większy efekt motywacyjny aniżeli szkolenia pracowników szeregowych.

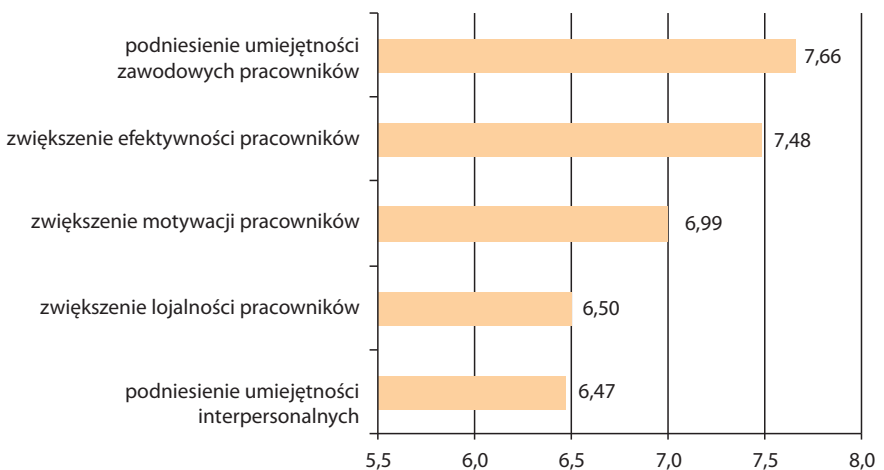
Wykres 113. Korzyści wynikające z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji kadry zarządzającej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród kadry zarządzającej [n = 600].

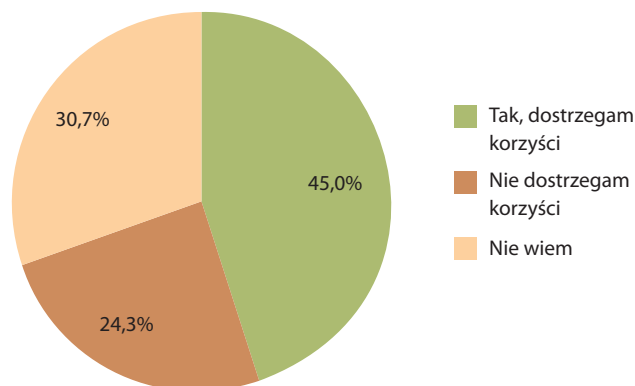
Ocena korzyści płynących z bieżącego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych przez szkolenia przez pracowników szeregowych jest zasadniczo zgodna z oceną wskazaną przez menedżerów. Podobnie jak menedżerowie, sami pracownicy szeregowi największe korzyści ze szkoleń dostrzegają w podnoszeniu umiejętności zawodowych i zwiększaniu efektywności. Pewna różnica pomiędzy perspektywą szkolonych a kierownictwa firmy dotyczy oceny korzyści związanych z podniesieniem umiejętności interpersonalnych, którym większe znaczenie przypisują szkoleni. Natomiast ocena efektu motywacyjnego uzyskiwanego dzięki szkoleniom znajduje potwierdzenie w opinii samych szkolonych.

Wykres 114. Najistotniejsze korzyści płynące z bieżącego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych przez szkolenia w opinii pracowników szeregowych



Względnie wysokiej ocenie potencjalnych korzyści przypisywanych przez pracowników szeregowych uczestnictwu w szkoleniach można przeciwstawić ich opinie dotyczące aktualnie odczuwanych pozytywnych rezultatów wynikających z podnoszenia kwalifikacji.

Wykres 115. Ocena korzyści płynących z bieżącego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych przez szkolenia w opinii pracowników szeregowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PAPI wśród pracowników szeregowych [n = 1200].

Subiektywna ocena odczuwanych korzyści płynących z bieżącego podnoszenia kwalifikacji wskazuje, że mniej niż połowa badanych dostrzega pozytywny wpływ wzrostu kwalifikacji na własną sytuację zawodową. Zaledwie 45% pracowników szeregowych jest przekonanych o korzyściach związanych z podnoszenia kwalifikacji zawodowych, natomiast aż co czwarty pracownik nie dostrzega tych korzyści (wykres 115). Jest to zjawisko z pewnością wysoce niepokojące i zastanawiające w kontekście relatywnie wysokich ocen dotyczących potencjalnych korzyści ze szkoleń. Można wnioskować, że zarówno menedżerowie, jak i sami pracownicy formalnie dostrzegają korzyści szkoleń, ale w niedostateczny sposób przynosi się to na praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym na stosowanie instrumentów motywowania. **Niski udział pracowników odczuwających korzyści z kształcenia wydaje się pokazywać w sposób syntetyczny niedocenianie procesów podnoszenia kwalifikacji i kompetencji w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach.**

Konkurencyjność przedsiębiorstwa nie zależy od rozmiaru firmy, roku jej powstania ani branży, w której ona działa. Może to być w pewnym stopniu pochodną rosnącej turbulencji otoczenia we wszystkich branżach, do której firmom starszym przychodzi przystosowywać się z niewiele mniejszym wysiłkiem niż firmom nowym. Głównym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej jest potencjał konkurencyjny, na który składa się stan zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa. Menedżerowie MSP największą wagę wydają się ciągle przykładac do jakości wyposażenia technicznego jako składnika potencjału konkurencyjnego. Niektórzy przedsiębiorcy, stosując strategię inwestowania w nowoczesne maszyny w pewnym stopniu zaniedbują troskę o wysokie kwalifikacje kadry. Jednak większość dostrzega także rolę zasobów ludzkich. Warto przy tym zaznaczyć, iż jakość zasobów ludzkich nie zależy od rozmiarów przedsiębiorstw. W związku z tym mniejsze firmy, którym trudno nadażyć z utrzymaniem wysokiego poziomu zasobów materialnych, jak u ich większych konkurentów, powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników i menedżerów.

Na konkurencyjność i innowacyjność badanych firm najsilniej wpływają wykształcenie i kompetencje menedżerów. Zależność taką w mniejszym stopniu można zauważyć w odniesieniu do pracowników szeregowych. Wysokie kwalifikacje menedżerów sprzyjają wysokiej adaptacyjności przedsiębiorstw, która jest niezbędna w warunkach zmiennego i niesprzyjającego otoczenia. Przedsiębiorstwa posiadające kierownictwo legitymujące się wyższym wykształceniem są bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale także na nowe rozwiązania organizacyjne i współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów i usług. Nie tylko sam poziom wykształcenia menedżerów ma znaczenie, ale także typ wykształcenia. Co ciekawe, najlepiej na rynku radziły sobie firmy, w których występował zrównoważony skład kadry menedżerów bez dominacji osób z określonym profilem: technicznym, ekonomicznym czy innym. Wśród kompetencji kadry kierowniczej kluczowe są kompetencje menedżerskie i poznawcze związane ze zdolnością do działania w zmieniających się warunkach.

Analiza praktyk szkoleniowych badanych przedsiębiorstw wykazała niską aktywność zarówno przedsiębiorców, jak i samych pracowników. Główne podnoszone bariery podwyższania kwalifikacji zawodowych i kompetencji to zbyt wysokie ceny szkoleń i brak czasu na szkolenia. Przy czym bariery w zakresie szkoleń pracowników, pomimo wsparcia publicznego, ciągle silniej odczuwają mniejsze firmy. Jednak wydaje się, że wskazywane niedogodności są przynajmniej w części traktowane jako racjonalne uzasadnienie niechęci do prowadzenia szkoleń. Nadmiernie wysoka samoocena kwalifikacji kadr MSP, zarówno pracowników szeregowych, jak i menedżerów, może być największą barierą w doskonaleniu kadr polskich MSP. Za istotną należy także uznać niepełną świadomość konieczności i korzyści związanych z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Podstawową determinantą aktywności szkoleniowej pracodawców jest stosowane, świadomie lub nieświadomie, podejście do polityki personalnej. W badaniu ujawniono, iż istnieje odmienna polityka personalna firm nieinnowacyjnych, którą można określić jako opartą na tak zwanej koncepcji „sita” (wybierania najlepszych kandydatów) i polityka „rozwoju kapitału ludzkiego” (inwestowania w rozwój pracowników) charakterystyczna dla firm innowacyjnych. Wykazana zależność aktywności szkoleniowej od innowacyjności firm wydaje się dwukierunkowa. Z jednej strony w badaniach ujawniła się potrzeba szkolenia pracowników ze względu na dokonujące się procesy innowacyjne (np. podwyższenie kwalifikacji ze względu na wprowadzane nowe rozwiązania). Z drugiej strony w firmach, które bardziej troszczą się o kompetencje i zadowolenie pracowników niewątpliwie takie działania sprzyjają dynamizowaniu procesów innowacyjnych. Promocja „innowacyjności” będąca troską władz publicznych od kilkunastu lat może więc się dokonywać bardziej skutecznie poprzez promocję kształcenia kadr MSP.

Procesy szkoleniowe w miejscach pracy są głównym źródłem doskonalenia kwalifikacji i kompetencji pracowników MSP. Może to sugerować 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. Ważnym argumentem przekonującym pracowników do szkoleń może być zauważona zależność, iż podnoszenie kwalifikacji co najmniej subiektywnie (a prawdopodobnie i obiektywnie) zwiększa szanse pracowników na rynku pracy. Jednocześnie jednak należy poświęcać więcej uwagi na procesy rozwoju kadr wewnątrz MSP, jako głównego mechanizmu doskonalenia kadr polskiej gospodarki.

Nie tylko obiektywny stan zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym kwalifikacji i kompetencji pracowników decyduje o pozycji konkurencyjnej, lecz także zdolność do jego wykorzystania przejawiająca się w stosowaniu właściwych praktyk menedżerskich. Wśród nich szczególne znaczenie należy przypisywać umiejętnościom motywowania pracowników. Najczęściej stosowaną metodą motywacji jest po prostu zwiększenie wynagrodzenia czy stosowanie okolicznościowych nagród finansowych. Generalnie niskie wykorzystanie wielu instrumentów motywacyjnych może świadczyć o niepełnych kompetencjach samych menedżerów w zakresie motywowania pracowników. Nieco lepiej praktyki motywacyjne wyglądają w firmach innowacyjnych, gdzie występuje nie tylko stosowanie zwiększania wynagrodzenia, pochwał i wyrazów uznania lecz również inne sposoby motywowania, takie jak wysyłanie na szkolenia. Ponadto, co szczególnie ważne, to fakt, iż częściej niż w innych firmach, w firmach innowacyjnych stosowane są premie za wyniki indywidualne pracownika, stawia się coraz to nowe wyzwania przed pracownikiem oraz stosowane są systemy awansów związane między innymi z byciem mentorem czy kierownikiem zespołu.

Ważnymi aspektami dobrych praktyk menedżerskich jest także planowanie szkoleń, procesy rekrutacji, przywództwo czy *empowerment*. Racjonalne, długofalowe planowanie szkoleń, które obejmuje wykonanie kompetentnej analizy potrzeb szkoleniowych i planowania budżetu szkoleniowego nie jest często stosowaną podstawą do planowania szkoleń. Polskie MSP, niezależnie od poziomu innowacyjności i konkurencyjności w niewielkim stopniu wykorzystują także nowoczesne formy pozyskiwania pracowników. Podobnie kompetencje przywódcze menedżerów należy uznać za niewystarczające. Dobitnie świadczy o tym fakt, że ponad połowa badanych firm nie posiada jakiegokolwiek strategii rozwoju, także nie-

formalnej (niespisanej). Tymczasem istotą przywództwa jest wyznaczanie celów rozwoju i w oparciu o niemotywowanie ludzi. Menedżerowie polskich MSP nie znają i nie stosują w praktyce metod *empowermentu*.

Wnioski szczegółowe

5.2.

Szczegółowe wnioski z przeprowadzonych badań będą formułowane w układzie celów i pytań badawczych. Głównym celem badania było określenie zależności pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników małych i średnich przedsiębiorstw a konkurencyjnością i innowacyjnością tych przedsiębiorstw oraz możliwościami odniesienia sukcesu na rynku, w tym:

1. Zidentyfikowanie i omówienie determinant innowacyjności i konkurencyjności firm w kontekście wykształcenia oraz kompetencji pracowników.
2. Zbadanie zależności między wykształceniem i kompetencjami pracowników a poziomem konkurencyjności MSP.
3. Zbadanie zależności między wykształceniem i kompetencjami pracowników a poziomem innowacyjności MSP.
4. Zbadanie, czy i jak wraz ze zmianą poziomu wykształcenia i/lub kompetencji, zmieniają się pozostałe czynniki wpływające na poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz które z tych czynników najsilniej warunkują innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw i ich sukces na rynku.
5. Określenie najnowszych trendów w obszarze rozwoju zasobów ludzkich w MSP.
6. Diagnoza korzyści dla pracowników płynących z podnoszenia kwalifikacji.
7. Określenie barier związanych z kształceniem ustawicznym kadr w polskich MSP.
8. Określenie czynników aktywności pracodawców w zakresie kształcenia pracowników.

Pierwszy szczegółowy cel badawczy został zrealizowany w formie badań desk research i w efekcie posłużył sformułowaniu modelu do badań empirycznych, którego konstrukcję należy rozumieć jako syntetyczną formę wniosków w zakresie determinant innowacyjności i konkurencyjności firm w kontekście wykształcenia oraz kompetencji pracowników. Kolejne cele badawcze były realizowane w formie badań empirycznych zarówno ilościowych wywiadów z menedżerami, i pracownikami, jak również badań jakościowych, z których zbiorcze wnioski przedstawiono, odnosząc je do poszczególnych szczegółowych celów badawczych, jak i pytań badawczych.

Determinanty innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw

Punktem wyjścia do zrozumienia determinant konkurencyjności i innowacyjności jest pojęcie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, na który składają się zasoby materialne i niematerialne, a wśród tych ostatnich potencjał pracowników szeregowych i potencjał kadry menedżerskiej. Potencjał konkurencyjny z uwzględnieniem możliwości wykorzystania instrumentów konkurowania tworzą takie czynniki, jak:

- jakość maszyn i urządzeń,
- nowoczesność stosowanych technologii,
- gęstość i zasięg sieci dystrybucji,

- wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji,
- wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing,
- wiedza i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych,
- doświadczenie w branży,
- stosowane systemy motywacji i wynagrodzeń,
- poziom wykształcenia pracowników,
- kreatywność pracowników,
- lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa,
- wiedza kadr zatrudnionych w B+R,
- wysokość budżetu na B+R,
- współpraca z instytucjami B+R,
- posiadana marka, pozytywny wizerunek firmy (reputacja),
- odpowiednia jakość produktów lub usług,
- cena wyrobów i usług,
- jakość obsługi klienta,
- nowatorskie rozwiązanie w zakresie innowacyjności wyrobów/usług,
- dogodne warunki gwarancji i serwisu,
- posiadane informacje o rynku i preferencjach konsumentów,
- skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji,
- reklama i promocja sprzedaży.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy innowacyjność jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw są w znacznym stopniu zbieżne (stanowią podzbiór) ze składnikami potencjału konkurencyjności, głównie w sferze organizacji i zarządzania, sferze zatrudnienia i sferze B+R. Do czynników składających się na potencjał konkurencyjny, które są jednocześnie wewnętrznymi determinantami potencjału innowacyjnego należy zaliczyć:

- nowoczesność stosowanych technologii,
- doświadczenie w branży,
- finanse (sytuacja finansowa, zasoby finansowe),
- zdolności menedżerskie kadr kierowniczych,
- posiadanie strategii rozwoju,
- stosowane systemy motywacji,
- poziom wykształcenia pracowników (w tym kadry menedżerskiej),
- innowacyjność i kreatywność pracowników.
- skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji,
- posiadanie komórki B+R,
- wiedzę (wykształcenie i kompetencje) kadr zatrudnionych w B+R,
- wysokość budżetu na B+R,
- współpracę z instytucjami B+R,
- trwałe więzi kooperacyjne.

Drugą grupę determinant innowacyjności – tworzą czynniki zewnętrzne – do których należy zaliczyć współpracę we wprowadzaniu nowych rozwiązań z następującymi typami podmiotów:

- inne przedsiębiorstwa prowadzące zbliżony rodzaj działalności,
- konkurenci,

- klienci,
- firmy konsultingowe,
- dostawcy,
- szkoły wyższe,
- placówki naukowe,
- jednostki badawczo-rozwojowe,
- instytucje finansowe,
- ośrodki transferu technologii,
- stowarzyszenia branżowe,
- jednostki samorządowe i rządowe.

Zdolność do przekształcenia wszystkich posiadanych zasobów w realne innowacje i przewagę konkurencyjną zależy jednak od praktyk menedżerskich, takich jak umiejętność motywowania, zdolności przywódcze, zapewnienie stałego rozwoju pracowników. Na ostateczną, wynikową pozycję innowacyjną i konkurencyjną firmy wpływają także czynniki zewnętrzne, określone w badaniu jako kontekst rynkowy. Wykorzystanie zasobów wewnętrznych do poprawy swojej pozycji zależy jednak także od wewnętrznych umiejętności nawiązywania współpracy z podmiotami otoczenia. W ramach powyżej zarysowanego modelu skupiono się na analizie roli kwalifikacji i kompetencji menedżerów i pracowników jako elementów potencjału innowacyjnego i konkurencyjnego, stosowaniu praktyk menedżerskich jako determinanty efektywności wykorzystania posiadanych zasobów oraz relacjach z otoczeniem, na które także mają wpływ kompetencje wewnętrzne.

Wykształcenie i kompetencje pracowników a poziom konkurencyjności MSP

Pytanie badawcze: jaki jest wpływ wykształcenia oraz kompetencji pracowników na poziom konkurencyjności polskich firm sektora MSP?

- (1) Ocena wpływu wykształcenia i kompetencji pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstw została wstępnie dokonana w oparciu o opinie samych menedżerów co do stanu i roli poszczególnych elementów wchodzących w skład potencjału konkurencyjnego. Zdaniem menedżerów do najsilniejszych stron należą właśnie zasoby niematerialne, silnie związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników. Ocenili oni wysoko jakość zasobów ludzkich w swoich firmach. Z punktu widzenia procesów innowacyjnych silnie powiązanych z konkurencyjnością warto zaznaczyć, iż najslabiej w ocenie menedżerów wypadają elementy potencjału konkurencyjności bezpośrednio związane z procesami innowacyjnymi, jak: współpraca z instytucjami B+R czy wysokość budżetu na B+R. Wśród elementów potencjału konkurencyjnego te, które są związane z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników nie zależą od wielkości przedsiębiorstwa. **Oznacza to, że właśnie mniejsze firmy, którym trudno nadążyć z utrzymaniem tak wysokiego poziomu zasobów materialnych, jak u ich większych konkurentów, powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach niematerialnych, głównie związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników.**
- (2) Wyniki badań wykazały pewne powiązanie kwalifikacji pracowników szeregowych i konkurencyjności przedsiębiorstw. Przeprowadzona ocena oddziaływania kwalifika-

cji i kompetencji pracowników, jak i menedżerów, w oparciu o kategorię potencjału konkurencyjności, uwzględniała ocenę zróżnicowania elementów tegoż potencjału w firmach charakteryzujących się zróżnicowanym poziomem wykształcenia i kompetencji kadry. W firmach o wyższym poziomie wykształcenia pracowników szeregowych odnotowano wyższy poziom zasobów w takich obszarach, jak: reklama i promocja sprzedaży, skłonność pracowników do podwyższania kwalifikacji, posiadane informacje o rynku i preferencjach klientów, jakość obsługi klienta, współpraca z instytucjami B+R, lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa, kreatywność pracowników, poziom wykształcenia. Jednocześnie jednak wystąpiła minimalna przewaga firm ze słabiej wykształconymi pracownikami jedynie w trzech, ale charakterystycznych obszarach potencjału konkurencyjności, a mianowicie takich, jak: jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii oraz doświadczenia w branży. Powyższe wyniki mogą sugerować, iż **niektórzy przedsiębiorcy, stosując strategie inwestowania w nowoczesne maszyny w pewnym stopniu nie troszczą się o wysokie kwalifikacje kadry. Z czego płynie wniosek, że konieczne jest uświadamianie przedsiębiorcom konieczności, iż nie istnieje alternatywa: inwestować w maszyny czy w kadry, ponieważ w dłuższej perspektywie stosowanie nowoczesnych technologii będzie efektywne jedynie przy jednoczesnych wysokich i rosnących kwalifikacjach pracowników.**

- (3) W przypadku poziomu wykształcenia menedżerów niemal we wszystkich obszarach potencjału konkurencyjnego odnotowano pewną przewagę firm, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem. Największą zaś wykazały one w takich obszarach, jak: współpraca z instytucjami B+R, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, reklama i promocja sprzedaży, wysokość budżetu na B+R, wiedza i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych, poziom wykształcenia pracowników, wiedza kadr odpowiedzialnych za marketing, wielkość zasobów finansowych będących w dyspozycji. To wszystko prowadzi do wniosku, że **przewagi firm z bardziej wykształconymi menedżerami nie ograniczają się jedynie do tych składników potencjału konkurencyjnego, które można określić jako elementy wiedzy i kompetencji, lecz również uwzględniają przewagę w zakresie jakości maszyn i urządzeń, nowoczesności stosowanych technologii, sieci dystrybucji, poziomu zasobów finansowych oraz posiadanej marki/wizerunku firmy.**
- (4) Występują zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych, aczkolwiek nie są one znaczące. Tym niemniej wśród firm o przewadze pracowników z wykształceniem średnim i wyższym zajmowana była częściej pozycja dominująca lub silna na rynku niż w przypadku firm z pracownikami o niższych kwalifikacjach pracowników. Trzeba jednak stwierdzić, że wpływ kwalifikacji pracowników szeregowych na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw nie jest decydujący, ale jednak zauważalny.
- (5) W przypadku powiązań poziomu wykształcenia menedżerów z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa zależność okazała się istotna, wykazując przewagę firm z kierownictwem o wyższych kwalifikacjach. Okazało się, że poza samym poziomem wykształcenia rolę odgrywa typ wykształcenia menedżerów. W zakresie pozycji dominującej na rynku pewną przewagą wykazały się firmy, w których kierownictwie dominowało wykształcenie ekonomiczne. **Generalnie jednak wyraźnie najlepiej na**

ryнку radziły sobie firmy, w których występował zrównoważony skład kadry menedżerów bez dominacji osób z określonym profilem (technicznym, ekonomicznym czy innym). Wykształcenie menedżerów odgrywa istotną rolę w przypadku udziału firm w rynku. Okazuje się, że wzrost udziału w rynku cechował przedsiębiorstwa, w których kierownictwie były osoby z wyższym wykształceniem, zaś w firmach bez osób z wyższym wykształceniem w składzie kierownictwa znacznie częściej odnotowywano spadki udziału w rynku. Zaobserwowana tendencja potwierdza, że **wysokie kwalifikacje menedżerów sprzyjają konkurencyjności, w tym wysokiej adaptacyjności przedsiębiorstw w warunkach zmiennego i niesprzyjającego otoczenia.**

- (6) **Wykształcenie menedżerów okazało się powiązane ze zdolnością do generowania zysków.** Okazuje się, że firmy kierowane przez osoby z wyższym wykształceniem częściej mogły pochwalić się wzrostem zysku, niż te, w których to menedżerowie nie mieli wyższego wykształcenia. Zaobserwowana tendencja nie wydaje się przypadkowa, lecz raczej wskazuje na fakt, iż co najmniej **w trudnych warunkach gospodarczych wyższe wykształcenie pozwala lepiej się dostosowywać, zachować konkurencyjność, a w konsekwencji umożliwić firmom generowanie zysków.**
- (7) **Analogicznie jak w przypadku zysków, okazało się, że lepiej ze wzrostem sprzedaży swoich usług czy produktów radziły sobie firmy kierowane przez menedżerów z wyższym wykształceniem.** Przeanalizowane w raporcie dane podkreślają rolę wykształcenia kadry kierowniczej jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw.
- (8) **Wyższe wykształcenie menedżerów odgrywa ważną rolę również we wzroście sprzedaży eksportowej.** Okazuje się, że już w samej próbie firm eksportujących zdecydowaną dominację miały te z kierownictwem posiadającym wyższe wykształcenie.
- (9) Inną ważną miarą konkurencyjności przedsiębiorstwa, która pozostaje w korelacji z wykształceniem menedżerów, są nakłady na inwestycje. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, **wyraźnie większe przyrosty inwestycji dotyczyły przedsiębiorstw, w których wśród menedżerów były osoby z wyższym wykształceniem.** Stąd też i w tym przypadku potwierdza się wyższa adaptacyjność i konkurencyjność firm prowadzonych przez menedżerów z wyższym wykształceniem. To one częściej, nawet w niesprzyjających warunkach makroekonomicznych, były w stanie podejmować inwestycyjne działania prorozwojowe.
- (10) Analizy kompetencji w kontekście konkurencyjności przeprowadzone w odniesieniu do 2009 roku – roku kryzysu ekonomicznego – potwierdziły związek pomiędzy poziomem kompetencji pracowników a konkurencyjnością. Należy przy tym zaznaczyć, że **różnice pomiędzy firmami bardziej konkurencyjnymi i mniej konkurencyjnymi w zakresie kompetencji pracowniczych nie okazały się duże, ale jednak dostrzegalne.** W przypadku kompetencji kluczowych obecnie i w przyszłości różnice na korzyść firm najbardziej konkurencyjnych wydają się większe.

- (11) Generalnie wśród kompetencji pracowników szeregowych najwyżej oceniono: stan wiedzy wynikającej z doświadczenia oraz znajomość branży – znajdujące się w grupie kompetencji biznesowych. Spośród kompetencji osobistych szczególnie wysoko oceniono sumiennosc. Nisko oceniono natomiast znajomość języków obcych oraz umiejętności z zakresu obsługi komputera. Bardzo wysoko oceniona została umiejętność współpracy ze współpracownikami. Można zauważyć, że wyższy poziom odnotowano w przypadku tych kompetencji, które mogą być nabywane niejako samoistnie w toku pracy, gorzej zaś wypadły te umiejętności, które wymagają specjalnych działań szkoleniowych.
- (12) Analiza poziomu kompetencji pracowników na stanowiskach kierowniczych w kontekście pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskazała na istnienie istotnych zależności, ale tylko w określonych grupach kompetencji. I tak, całość analizy grupy kompetencji menedżerskich potwierdza istotne ich znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. **Zaobserwowane przewagi kompetencji poznawczych menedżerów firm o najwyższej konkurencyjności wydają się wskazywać na kluczową rolę tych kompetencji menedżerskich, które pozwalają na szybkie dostosowanie się i zmienność sytuacji.** Badanie wskazuje, że o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dużym stopniu decyduje zdolność adaptacyjna i elastyczność jego kadry kierowniczej. Przewaga firm o pozycji dominującej ujawniła się także w zakresie umiejętności negocjacyjnych. Choć generalnie zaobserwowane zróżnicowanie kompetencji społecznych nie okazało się duże, to można wyprowadzić wniosek, iż kluczowe dla podnoszenia konkurencyjności są te umiejętności, które pozwalają współpracować z otoczeniem.
- (13) Ogólna ocena poziomu kompetencji kadry zarządzającej wypadła lepiej niż pracowników wykonawczych. Różnice mogły wynikać jednak z faktu, że wartościując własne kompetencje, przedstawiciele kadry zarządzającej mogli subiektywnie zawyżać oceny. Ważne jednak, że kolejność wskazań według wysokości nadanych ocen okazała się dość podobna do tych uzyskanych w stosunku do pracowników szeregowych. Również częściej kompetencje biznesowe otrzymywały wyższe oceny niż w innych grupach kompetencji. Szczególnie wysoko oceniona została duża wiedza wynikająca z doświadczenia oraz znajomość branży. Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać, że respondenci wysoko oceniali poziom kompetencji związanych z doświadczeniem i cechami osobowościowymi pracownika. Niżej zaś kompetencje o charakterze mierzalnym, które można pozyskać na drodze doskonalenia zawodowego.

Przeprowadzone analizy wyników badań ilościowych i jakościowych prowadzą do wniosku, iż poziom wykształcenia i kompetencji jest istotnym czynnikiem wpływającym na poziom konkurencyjności, a co za tym idzie – na sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Pytanie badawcze: Czy wpływ wykształcenia i kompetencji pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstwa zmienia się w zależności od czynników, takich jak np. branża, czas istnienia firmy itp., czy też jest niezależna od tych czynników?

- (14) Nie odnotowano znaczących różnic w poziomie zasobów ludzkich polskich MSP działających w różnych branżach. Szczegółowa analiza poziomu stanu zasobów we-

wewnętrznych związanych bezpośrednio z kwalifikacjami i kompetencjami pracowników wskazuje jednak na pewne zróżnicowania w przedsiębiorstwach ze względu na poszczególne branże. Szczególnie skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, wyraźnie lepiej została oceniona w branżach: *hotele i restauracje, obsługa firm, pośrednictwo finansowe* czy inna działalność. Natomiast szczególnie niekorzystnie oceniono skłonność do podnoszenia kwalifikacji w branżach tradycyjnych: *przemysł, budownictwo, transport*. Można to wyjaśnić strukturą wykształcenia w poszczególnych branżach według poziomu wykształcenia i wieku kadry z pewną przewagą w tym zakresie branż nowoczesnych. Co oznacza, że podmioty z tych branż są bardziej świadome znaczenia poprawiania swoich kompetencji i podnoszenia kwalifikacji niż przedsiębiorstwa z tzw. sektorów tradycyjnych, a co za tym idzie wydaje się, że **istnieje potrzeba szczególnego zachęcania do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników branż tradycyjnych**.

- (15) Jeśli chodzi o czynnik, jakim jest czas istnienia firmy, okazuje się, że **długość doświadczeń i w związku z tym także kumulowania wiedzy w firmie nie ma decydującego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw**. Pewna przewaga firm starszych – powstałych przed rokiem 2007, wystąpiła przy podmiotach o silnej pozycji konkurencyjnej. W grupie firm posiadających pozycję słabą na rynku efekt doświadczenia został wyraźniej uchwycony, gdyż znacznie mniej firm starszych miało słabą pozycję konkurencyjną. Ta ostatnia zależność nie została w pełni potwierdzona statystycznie, ze względu na niską liczebność próby. Aczkolwiek jest zgodna z naturalną znaną tendencją nowo zakładanych podmiotów do wypadania z rynku, jeśli nie zapewnią sobie w okresie pierwszych kilku lat odpowiedniej pozycji rynkowej. Generalnie jednak efekt doświadczenia w świetle wyników badania ujawnił się w niewielkim stopniu. Może być to w pewnym stopniu pochodną rosnącej turbulencji otoczenia, do której firmom starszym przychodzi przystosowywać się z niewiele mniejszym wysiłkiem niż firmom nowym.

Generalnie powyższe wnioski można podsumować następująco: pozycja konkurencyjna, zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjności, nie zależy od rozmiaru firmy, roku jej powstania ani branży, w której ona działa. Głównym jej wyznacznikiem jest potencjał konkurencyjny, na który składa się stan zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa w dużym stopniu determinowany poziomem wykształcenia i kompetencji pracowników szeregowych i menedżerów.

Wykształcenie i kompetencje pracowników a poziom innowacyjności MSP

Pytanie badawcze: Jaki jest wpływ wykształcenia oraz kompetencji pracowników na poziom innowacyjności polskich firm sektora B+R, w tym m.in. na zakres aktywności B+R przedsiębiorstw, poziom współpracy z zewnętrznymi dostawcami know-how, nowoczesnych technologii i innych rodzajów innowacji?

- (16) **Poziom wykształcenia pracowników ma wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, choć nie jest on silny, przy czym znacznie wyraźniej rysują się**

zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych aniżeli w relacji z wykształceniem pracowników szeregowych. Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem wykazują większą skłonność do wprowadzania innowacji w porównaniu z przedsiębiorstwami, gdzie na stanowiskach kierowniczych nie ma osób o takim poziomie wykształcenia.

- (17) **Tendencje ogólne są zasadniczo niezależne od płci.** Jedyne niewielkie różnice zaznaczają się w przypadku mężczyzn. Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach szeregowych mężczyzn z wykształceniem zawodowym nieco częściej wdrażają innowacje, natomiast nieco rzadziej innowacje są wdrażane przez przedsiębiorstwa zatrudniające mężczyzn z wykształceniem średnim ogólnokształcącym.
- (18) **Od poziomu wykształcenia zależy także skłonność do wdrażania innowacji.** Plany wprowadzenia innowacji w perspektywie najbliższego roku posiada 31,9% przedsiębiorstw zatrudniających na stanowiskach kierowniczych osoby z wykształceniem wyższym i jedynie 17,5% niezatrudniających kierowników o takim poziomie wykształcenia.
- (19) Czytelna jest także zależność pomiędzy poziomem wykształcenia a rodzajem wprowadzanych innowacji. **Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem są zdecydowanie bardziej skłonne do wdrażania niemal wszystkich rodzajów innowacji aniżeli przedsiębiorstwa niezatrudniające kierowników z wyższym wykształceniem.** Największe różnice pomiędzy obu kategoriami przedsiębiorstw zarysowują się w zakresie wprowadzania oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowania wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas (58,4% przedsiębiorstw zatrudniających kierowników z wyższym wykształceniem, które wdrożyły ten rodzaj innowacji wobec 23,1% przedsiębiorstw niezatrudniających na stanowiskach kierowniczych osób z wyższym wykształceniem), inwestowania w maszyny i urządzenia (odpowiednio 66,5% i 49,2%), wejścia na nowe rynki (36,3% vs 23,4%), wdrożenia nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (34,5% vs 21,5%) oraz wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych, know-how (28,8% vs 16,9%).
- (20) **Przedsiębiorstwa posiadające kierownictwo legitymujące się wyższym wykształceniem są bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale także na nowe rozwiązania organizacyjne i współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów i usług.**
- (21) **MSP zatrudniające wśród kierownictwa osoby z wyższym wykształceniem na ogół częściej współpracują z różnymi kategoriami podmiotów otoczenia zewnętrznego** (jedynym wyjątkiem jest współpraca z dostawcami, którą częściej praktykują przedsiębiorstwa niezatrudniające wśród kierownictwa żadnej osoby z wyższym wykształceniem). Znaczące różnice między obu kategoriami podmiotów zaznaczyły się zwłaszcza w zakresie współpracy z sektorem nauki (szkołami wyższymi, placówkami naukowymi), badań i rozwoju (jednostkami badawczo-

-rozwojowymi, ośrodkami transferu technologii), ośrodkami wsparcia biznesu (stowarzyszeniami branżowymi) oraz sektorem finansowym (instytucjami finansowymi). Znamienny jest fakt całkowitego braku współpracy przedsiębiorstw niemających pracowników na stanowiskach kierowniczych z wyższym wykształceniem z ośrodkami wsparcia transferu technologii.

- (22) **Na innowacyjność przedsiębiorstw ma pewien wpływ także profil wykształcenia, aczkolwiek nie jest on istotną determinantą podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej.** Pracownicy szeregowi z wykształceniem ogólnym (policealnym, gimnazjalnym i też średnim ogólnokształcącym) tworzą lepszą bazę dla wprowadzania innowacji aniżeli pracownicy z wykształceniem sprofilowanym (zawodowym). **Tradycyjne kojarzenie innowacyjności z wyższym technicznym uzbrojeniem pracy, który wymaga odpowiednio wykształconych pod kątem technicznym pracowników szeregowych, nie znajduje potwierdzenia na obecnym etapie rozwoju gospodarki.** Jeżeli już da się wskazać wyższą skłonność do podejmowania działalności innowacyjnej w zależności od pożądanego profilu wykształcenia pracowników szeregowych, to można ją raczej wiązać z wykształceniem prawno-administracyjnym, ekonomicznym czy społecznym, a więc wykształceniem związanym z naukami społecznymi.
- (23) Nieco większe różnice w relacji pomiędzy profilem wykształcenia a innowacyjnością przedsiębiorstwa dotyczą pracowników szczebla kierowniczego. Podobnie jak w przypadku pracowników szeregowych, także w przypadku pracowników szczebla kierowniczego, **innowacyjność przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z postrzeganiem wykształcenia bazującego na naukach społecznych (prawno-administracyjnych, społecznych i w mniejszym stopniu ekonomicznych) jako kluczowego obecnie profilu wykształcenia.**
- (24) W zależności od poziomu wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych zaznaczają się dość wyraźne różnice, jeśli chodzi o źródła wiedzy o innowacjach. **Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem zdecydowanie częściej aniżeli przedsiębiorstwa nieposiadające w składzie kierownictwa osób z wyższym wykształceniem czerpią wiedzę o innowacjach z kontaktów z sektorem nauki (w tym z kontaktów z ośrodkami naukowymi oraz z konferencji naukowych), ze stowarzyszeniami branżowymi, z kontaktów z administracją publiczną oraz badań rynku.** Wyniki tej analizy potwierdzają wcześniejsze wnioski o znacznie większej otwartości przedsiębiorstw zatrudniających na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem na kontakty z otoczeniem zewnętrznym. Takie przedsiębiorstwa mają znacznie szerszy horyzont widzenia, nieograniczając się najczęściej – jak to ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw bez osób z wyższym wykształceniem wśród kierownictwa – do obserwacji obszaru włączonego w bezpośrednią walkę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, to jest konkurentów, liderów branżowych, klientów i pracowników.
- (25) **Kompetencje biznesowe są uznawane za najważniejsze wśród pracowników szeregowych** (na 1. miejscu wskazało je blisko 3/4 ankietowanych menedżerów).

Jako najważniejszą kompetencję pracowników szeregowych menedżerowie wskazywali najczęściej dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia. W grupie kompetencji biznesowych nie wystąpiły znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi kompetencjami mieszczącymi się w tej kategorii a innowacyjnością przedsiębiorstw.

Pozostałe czynniki wpływające na poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa i warunkujące ich sukces na rynku

- (26) W grupie pozostałych czynników największy wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa mają następujące zasoby stanowiące instrumenty konkurencyjności przedsiębiorstwa: dogodne warunki gwarancji i serwisu, skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji, nowatorskie rozwiązania w zakresie innowacyjności wyrobów/usług, wiedza kadr zatrudnionych w B+R oraz współpraca z instytucjami B+R.
- (27) Brak wyraźnego zróżnicowania pomiędzy firmami innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi pod względem wysokości budżetu na działalność B+R może sugerować, że **w polskich realiach gospodarczych innowacje powstające w rezultacie samodzielnie przez przedsiębiorstwo prowadzonych prac badawczo-rozwojowych nie są zjawiskiem powszechnym**. W tej sytuacji optymistyczny wydzwięk może mieć wskazanie na współpracę z instytucjami B+R jako determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa, bowiem wskazuje, że ta współpraca (choć rzadka) przynosi wymierne efekty

Najnowsze trendy w obszarze rozwoju zasobów ludzkich w polskich MSP – Praktyki menedżerskie

Rozwinięty system szkoleń

- (28) **Stan aktywności szkoleniowej w odniesieniu do pracowników szeregowych w badanych przedsiębiorstwach nie okazał się zadowolający**. Wskaźnik ponad 56% przedsiębiorstw, w których nie podnoszono kwalifikacji pracowników należy uznać za niepokojąco wysoki. Przy czym niewątpliwie więcej barier szkoleń pracowników, pomimo wsparcia publicznego, ciągle silniej odczuwają mniejsze firmy. Charakterystyczne okazuje się, iż wyższy udział podmiotów szkolących wystąpił w branżach silnie związanych z nową gospodarką – GOW (edukacja, obsługa firm, pośrednictwo finansowe, ochrona zdrowia), natomiast niższy w branżach traktowanych często jako tradycyjne.
- (29) Przeprowadzone analizy wykazały silne powiązanie pomiędzy podnoszeniem kompetencji pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstw. Jednocześnie proces podnoszenia kompetencji pracowników okazał się powiązany z poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw, im silniejsza pozycja na rynku, tym wyższy poziom aktywności szkoleniowej. Uzyskane wyniki wskazują na **pozytywne oddziaływanie aktywności związanej z podnoszeniem poziomu kwalifikacji i kompetencji**

pracowników szeregowych na innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.

- (30) Wyraźnie ujawnia się pozytywna zależność pomiędzy skłonnością do szkolenia kadr kierowniczych a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku szkoleń pracowniczych wystąpiła też stosunkowo wyraźna zależność pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a praktyką szkolenia kadry kierowniczej. Niestety w zakresie szkoleń kadry kierowniczej aktywność badanych MSP okazała się jeszcze niższa niż w odniesieniu do pracowników szeregowych, w ponad 58% firm pracownicy na stanowiskach kierowniczych nie podnosili swoich kwalifikacji. Można jednak wnioskować o zidentyfikowaniu **pozytywnej zależności pomiędzy szkoleniem kadr kierowniczych a innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw.**
- (31) Menedżerowie najczęściej wskazywali na takie formy podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników i menedżerów ich przedsiębiorstw, jak: kursy ściśle związane z pracą i wspierane przez pracodawców oraz przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych pracowników, a także samokształcenie. Wydaje się zatem, że niezależnie od niedostatecznej aktywności MSP w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników, to jednak ich **miejsca pracy są głównym źródłem doskonalenia kwalifikacji i kompetencji.** Może to sugerować 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. Jednocześnie jednak wyniki odpowiedzi pracowników każą poświęcać więcej uwagi na procesy doskonalenia kadr wewnątrz MSP, jako głównego mechanizmu doskonalenia kadr polskiej gospodarki.
- (32) O niedostatku profesjonalnego podejścia do praktyk w obszarze szkoleń w badanych MSP świadczy analiza metod służących planowaniu szkoleń. Najczęściej korzysta się ze standardowych programów szkoleniowych proponowanych przez instytucje szkoleniowe, o wiele rzadziej pyta się pracowników o ich potrzeby szkoleniowe. **Racjonalne, długofalowe planowanie szkoleń, które obejmuje wykonanie kompetentnej analizy potrzeb szkoleniowych i planowania budżetu szkoleniowego, nie jest często stosowaną podstawą do planowania szkoleń.** Wskazane w badaniach – wysoce ograniczone praktyki w tym zakresie – świadczą mogą także o niedostatecznych kwalifikacjach czy kompetencjach kadry kierowniczej. Warto przy tym zwrócić uwagę, że firmy o pozycji silnej i umiarkowanej znacznie częściej prowadzą rozpoznanie potrzeb szkoleniowych niż te o pozycji słabej, nie dotyczy to tylko firm o pozycji dominującej, które w niewielkim stopniu stosują praktykę metodycznej analizy potrzeb szkoleniowych.
- (33) **Występuje silne powiązanie aktywności szkoleniowej z poziomem innowacyjności MSP. Należy przy tym podkreślić, że zależność ta wydaje się dwukierunkowa.** Firmy częściej wprowadzające nowe rozwiązania są niejako zmuszone przygotowywać do tych zmian swoich pracowników. Zatem potrzeba szkolenia pracowników wynika z samych dokonujących się procesów innowacyjnych (np. podwyższenie kwalifikacji ze względu na wprowadzane nowych technologii czy struktur organizacyjnych). Z drugiej strony wyższa aktywność szkoleniowa, prowadząc do podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników sprawia, iż są oni bardziej

otwarcia na zmiany, co skutkuje w konsekwencji podwyższeniem innowacyjności przedsiębiorstwa. W innowacyjnych firmach wydaje się zatem występować mechanizm sprzężenia zwrotnego: wyższa innowacyjność skutkuje większą troską o kompetencje i zadowolenie pracowników, a to z kolei niewątpliwie sprzyja dynamizowaniu procesów innowacyjnych.

- (34) Wyniki badań samych pracowników ukazują, że jednym z dwóch głównych źródeł podnoszenia kwalifikacji są kursy i szkolenia ściśle związane z pracą, wspierane przez pracodawcę. Drugie źródło to przekazywanie wiedzy przez bardziej doświadczonych kolegów. Niewątpliwie pracownicy doceniają wiedzę czerpaną od starszych kolegów. **Procesy uczenia się od bardziej doświadczonych nie są jednak sformalizowane i należyce zarządzane**, o czym świadczą wyniki badań kadry zarządzającej. Wydaje się, że praktyka przekazywania wiedzy wyprzedza w tym zakresie świadome działania menedżerskie. Należy uznać, że coaching czy mentoring stają się dzisiaj wysoce pożądanymi formami szkolenia. W kontekście uzyskanych wyników można wnioskować o potrzebie przygotowanie menedżerów w tym zakresie, a także zasadności wsparcia MSP we wdrażaniu tych nowoczesnych form przekazywania wiedzy poprzez programy doradcze. Bardzo niski poziom wykorzystania e-learningu może niepokoić z perspektywy współczesnego fenomenu kształtowania się społeczeństwa informacyjnego. Różne formy e-edukacji, także umiejętność poszukiwania informacji powinny być promowane wśród pracowników MSP.

Analiza praktyk szkoleniowych badanych przedsiębiorstw wykazała niską aktywność zarówno przedsiębiorców, jak i samych pracowników. Przy czym za główne źródło tego stanu rzeczy należy uznać niepełną świadomość konieczności i korzyści związanych z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Jednocześnie wykazano wyraźne zależności aktywności szkoleniowej od innowacyjności i konkurencyjności firm.

Motywowanie

- (35) W opinii samych menedżerów **najczęściej stosowaną metodą motywacji jest po prostu zwiększenie wynagrodzenia czy stosowanie okolicznościowych nagród finansowych**. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że różnego rodzaju studia i staże nie były zbyt często stosowane przez menedżerów do motywacji pracowników. Zależność między wielkością przedsiębiorstwa a stosowanymi narzędziami motywacji ma większe znaczenie w przypadku firm średnich, gdy jednocześnie dla porównania firmy małe częściej niż inne stosują pochwały i wyrazy uznania, a firmy mikro i małe chętniej stosują okolicznościowe nagrody finansowe niż firmy średnie. Być może wynika to z jednej strony z mniejszych rozmiarów przedsiębiorstwa, co często wiąże się również z niższymi zasobami finansowymi, które mają one do swojej dyspozycji. Z drugiej jednak strony generalnie niskie wykorzystanie wielu instrumentów motywacyjnych może świadczyć o niepełnych kompetencjach samych menedżerów w zakresie motywowania pracowników. Dla przedsiębiorstw innowacyjnych szczególnie charakterystyczne jest nie tylko stosowanie pochwał i wyrazów uznania lecz również inne sposoby motywowania, takie jak: zwiększanie wynagrodzenia czy wysyłanie na szkolenia. Ponadto, co szczególnie ważne, to fakt, iż częściej niż

w innych firmach stosowane są przez podmioty innowacyjne premie za wyniki indywidualne pracownika, stawiane są coraz to nowe wyzwania przed pracownikiem oraz stosowany jest system awansów związany między innymi z byciem mentorem czy kierownikiem zespołu. Przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do grupy nieinnowacyjnych charakteryzuje zaś częstsze stosowanie okolicznościowych nagród finansowych. To prowadzi do wniosku, że firmy innowacyjne, które chcą utrzymać się na rynku i w związku z tym wprowadzają coraz to nowsze rozwiązania, starają się także zapewnić dobre relacje ze swoimi pracownikami. Liczą przy tym często na kreatywność i duże zaangażowanie w prace nad kolejnymi pomysłami, to zaś wymaga od menedżerów stosowania wielu narzędzi motywacji, które pozwolą zaspokoić nie tylko oczekiwania finansowe, ale również te o charakterze pozamaterialnym. Szczególnie te drugie są ważne, gdyż często przedsiębiorstwa chcące wprowadzić nowe rozwiązania pracują w konwencji projektu, tworzą zespoły wielu ekspertów, dla których często już nie tyle sama wysokość wynagrodzenia ma znaczenie, co stawianie im nowych wyzwań czy dobra atmosfera pracy. Nie bez znaczenia pozostają tak ważne, szczególnie w pracy zespołowej, pochwały i wyrazy uznania ze strony przełożonych.

- (36) Jeśli zaś chodzi o skuteczność poszczególnych rodzajów narzędzi motywacji stosowanych wobec pracowników szeregowych, to w ocenie menedżerów najlepiej sprawdza się zwiększanie wynagrodzenia. Również w ocenie samych pracowników na stanowiskach szeregowych to właśnie zwiększenie wynagrodzenia oraz okolicznościowe nagrody finansowe są szczególnie skutecznymi sposobami motywacji pracowników na tych stanowiskach. Obok nich znalazły się zaś inne narzędzia o charakterze materialnym, takie jak premie za wyniki indywidualne pracownika i premie za wyniki przedsiębiorstwa. Wydaje się więc, że również sami pracownicy większą wagę przywiązują do narzędzi motywacji o charakterze materialnym.
- (37) Analiza stanu sposobów motywacji oraz ich skuteczność obejmowała również grupę pracowników szczebla kierowniczego. W tym przypadku również ogólnie największy procent badanych wskazał na stosowanie narzędzi motywacji, jakim jest zwiększanie wynagrodzenia i okolicznościowe nagrody finansowe, a dopiero w dalszej kolejności pojawiły się takie sposoby motywowania, jak pochwały i wyrazy uznania. Przy tym znacząco wyróżniają się przedsiębiorstwa średnie, dla których w zasadzie w zdecydowanej większości przypadków udział stosowanych instrumentów motywowania był znacznie wyższych niż dla firm mikro i małych, z wyjątkiem sposobów motywacji, jakimi są udział w zyskach przedsiębiorstwa oraz wysyłanie na staże.
- (38) Ocena skuteczności wyróżnionych sposobów motywacji pracowników szczebla kierowniczego prowadzi natomiast do wniosku, że najlepiej w stosunku do tej grupy zatrudnionych sprawdzają się: zwiększanie wynagrodzenia, okolicznościowe nagrody finansowe i premie za wyniki przedsiębiorstwa. Szczególnie warto zwrócić uwagę na ostatni z wymienionych sposobów motywacji. Wydaje się, że jest to ważna informacja, że menedżerowie uznają, iż poprzez podejmowane decyzje wpływają na wyniki części lub całość zysku przedsiębiorstw, co za tym idzie oczekują również, że dobry wynik przełoży się na pewną gratyfikację dla zarządzającego. Wysoko oceniono także oczekiwania wobec premii za wyniki indywidualne pracownika, co oznaczałoby bezpośrednie wynagrodzenie menedżerów za prowadzone przez nich zarządzanie

w firmie. Również w przypadku tej grupy pracowników wysyłanie na studia czy staże nie jest, zdaniem respondentów, wysoce sprawdzającym się sposobem na motywowanie pracowników.

Rekrutacja

- (39) W dotychczasowej praktyce **polskie MSP, niezależnie od poziomu innowacyjności i konkurencyjności, w niewielkim stopniu wykorzystują nowoczesne formy pozyskiwania pracowników**. W procesie rekrutacji dominują tradycyjne metody, jak ogłoszenia, czy rekomendacje. Niski poziom wykorzystania bardziej nowoczesnych form rekrutacji, takich jak: korzystanie z zewnętrznych firm doradczych, rekrutacja w szkołach i uczelniach, wymiana pracowników w ramach współpracy z innymi podmiotami czy leasing pracowniczy, może świadczyć o niedostatkach kompetencji menedżerskich kadr kierowniczych badanych MSP. Stan taki może obecnie obniżać konkurencyjność polskich MSP.

Pytanie badawcze: Czy istnieje istotna różnica w zakresie wykształcenia i kompetencji pracowników – mężczyzn i pracowników – kobiet oraz wpływu tych czynników na pozycję konkurencyjną oraz innowacyjność przedsiębiorstwa?

- (40) Jakość kompetencji menedżerskich w kontekście współczesnych wyzwań rynku pracy można ocenić przez pryzmat podejścia do kwestii wieku i płci kandydatów. Wynika to z faktu, iż w przeprowadzonych badaniach ujawniła się skłonność kierowników do uwzględniania tych kryteriów na etapie rekrutacji pracowników na stanowiska szeregowy. Preferencje w tym zakresie nie okazały się bardzo silne, zarówno w odniesieniu do wieku kandydata, jak i płci. W ocenie samych już zatrudnionych na stanowiskach szeregowych pracowników należy zauważyć, że przede wszystkim mają oni świadomość przypisywania pewnej roli do płci czy wieku kandydatów na etapie podejmowania decyzji o zatrudnieniu w ich firmach. Jednocześnie jednak trzeba zwrócić uwagę, że analiza tego samego zagadnienia – uwzględniania płci i wieku kandydata przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu – jest znacznie istotniejsza, gdy chodzi o stanowiska kierownicze. Oznacza to, że można dostrzec dobrze na całym świecie znany problem „szklanego sufitu”, który nie omija także polskich małych i średnich przedsiębiorstw, a dotyczy przede wszystkim kwestii awansowania kobiet na wyższe stanowiska w organizacjach. Prowadzi to do wniosku, że zasadne byłoby w prowadzenie w programach kształcenia menedżerów w Polsce aspektów równego traktowania.

Przywództwo

- (41) Biorąc pod uwagę, że istotą przywództwa jest wyznaczanie celów rozwoju i w oparciu o nie motywowanie ludzi, informacja uzyskana w badaniach, iż ponad połowa badanych firm nie posiada jakiegokolwiek strategii rozwoju, także nieformalnej (niepisanej), musi rodzić wątpliwości co do kompetencji przywódczych menedżerów firm. **Braki zdolności przywódczych wśród kadr kierowniczych polskich MSP mogą stanowić jedną z największych barier rozwoju tego sektora.**

Empowerment, praca zespołowa, zarządzanie wiedzą

- (42) Generalnie można wnioskować, że **menedżerowie polskich MSP nie znają jeszcze i nie stosują w praktyce metod empowermentu**. Analiza praktyk pracy zespołowej została dokonana także w przekrojach różnych rozmiarów i różnej pozycji konkurencyjnej. Nie stwierdzono jednak występowania zauważalnej specyfiki odpowiedzi w tych układach.

Korzyści dla pracowników płynące z podnoszenia kwalifikacji

Pytanie badawcze: Czy fakt podnoszenia kwalifikacji przez pracowników ma wpływ na wysokość ich wynagrodzenia?

- (43) Pracownicy na stanowiskach szeregowych, odnosząc się do wpływu kwalifikacji pracownika w kontekście polityki personalnej realizowanej w danym przedsiębiorstwie przede wszystkim podkreślają, że wynagrodzenia, które są uznawane zarówno jako najczęściej stosowane, jak i najskuteczniejsze narzędzie motywacji pracowników na stanowiskach szeregowych i kierowniczych, są przez pracowników uznane za szczególnie powiązane z poziomem kwalifikacji zatrudnionych. Zasadniczo najczęściej występuje zależność pomiędzy kwalifikacjami pracownika a wysokością jego wynagrodzenia. Jednak zdarza się i tak, że dalsze podnoszenie kwalifikacji, już w trakcie zajmowania danego stanowiska pracy, nie zawsze prowadzi do dalszego wzrostu wynagrodzenia. Taka opinia rozpowszechniona wśród pracowników, może sprawiać, że mogą oni nawet być niechętni wobec szkoleń czy staży – jak zresztą zostało to wykazane przy analizie sposobów motywacji, gdyż pozyskane nowe kompetencje nie będą przekładać się na najważniejsze dla pracowników narzędzie motywacji, jakim jest wzrost wynagrodzenia.
- (44) Dość wysoko oceniono relacje pomiędzy wyższymi kwalifikacjami a zmniejszeniem szans na zwolnienie z pracy, wyższym stanowiskiem pracy, szybszym awansem czy większym szacunkiem u pracodawcy. Jednocześnie pracownicy, którzy zauważają korzyści ze szkoleń i tak nie uznają tych szkoleń jako ważnego narzędzia motywowania pracowników.
- (45) Zdaniem menedżerów najważniejszą korzyścią z prowadzenia szkoleń jest podniesienie umiejętności zawodowych, zaś minimalnie niżej oszacowano korzyści ze zwiększenia efektywności pracowników szeregowych. Warto zwrócić uwagę, że wszystkie analizowane korzyści zostały nieco wyżej ocenione przez firmy innowacyjne niż przez firmy nieinnowacyjne. Wyższa percepcja korzyści ze szkoleń potwierdza generalnie bardziej pozytywny stosunek tej kategorii podmiotów do działalności związanej z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji kadr.
- (46) Na podstawie badań pracowników, w świetle związku pomiędzy podnoszeniem kwalifikacji i poczuciem konkurencyjności na rynku pracy można stwierdzić, że **podnoszenie kwalifikacji, co najmniej subiektywnie (a prawdopodobnie i obiektywnie) zwiększa szanse pracowników na rynku pracy**.

- (47) Jeżeli chodzi o korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szczebla kierowniczego, to w opinii respondentów układają się one bardzo podobnie do tych odnotowanych w stosunku do pracowników szeregowych, a jako najważniejsze pojawiają się korzyści w postaci podnoszenia umiejętności zawodowych i zwiększenia efektywności. Zanotowano także analogiczną tendencję co do wyższych ocen korzyści szkolenia wśród firm innowacyjnych.

Barierzy związane z kształceniem ustawicznym kadr w polskich MSP

Pytanie badawcze: Jakie są – zdaniem pracowników i pracodawców – bariery kształcenia ustawicznego kadr w polskich MSP oraz jakie czynniki mogą zwiększyć chęć przedsiębiorców sektora MSP do inwestowania w rozwój kadr?

- (48) Generalnie menedżerowie wysoko oceniają kompetencje swoich pracowników, jak i własne kwalifikacje. Co szczególnie ciekawe, w tych opiniach okazali się zgodni zarówno reprezentanci firm innowacyjnych, jak i nieinnowacyjnych. Podobnie w firmach o zróżnicowanej pozycji rynkowej – jedynie menedżerowie podmiotów o wyraźnie słabej pozycji rynkowej okazali się nieco ostrożniejsi w ocenie własnych kwalifikacji. **Wnioski z analizy oceny posiadanych kwalifikacji zawodowych pracowników szeregowych i pracowników na stanowiskach kierowniczych, skłaniają do refleksji nad nadmiernie wysoką samooceną kwalifikacji kadr MSP. To właśnie może być postrzegane jako istotna bariera w doskonaleniu pracowników szeregowych, jak i przede wszystkim samych menedżerów.**
- (49) **Zdaniem pracodawców główne bariery podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji to zbyt wysokie ceny szkoleń i brak czasu na szkolenia. Pracodawcy narzekają także na niedostateczne wsparcie ze środków publicznych.** Nie są także w pełni zadowoleni z terminów i miejsc organizacji szkoleń. Żadna konkretna bariera nie wybija się jednak wyraźnie na tle innych. Oczywiście zawsze można dążyć do obniżenia kosztów szkoleń, poprawiać warunki czasu i miejsca, kontynuować wsparcie publiczne. Uzasadnienie tych i innych działań należy wyprowadzać z przedstawionych odpowiedzi kierowników MSP. Jednakże pozostaje podejrzenie, iż wskazywane niedogodności są przynajmniej w części traktowane jako racjonalne uzasadnienie niechęci do korzystania ze szkoleń. Taką tezę trudno jest jednoznacznie potwierdzić wynikami przeprowadzonych badań. Jednocześnie jednak zauważalne jest, że generalnie wszystkie zidentyfikowane w trakcie prowadzonych badań bariery szkoleniowe firmy innowacyjne odczuwają mniej dotkliwie. Biorąc pod uwagę, że działają w bardzo podobnym, jeśli nie identycznym otoczeniu, to można wnioskować, że przynajmniej część z postrzeganych „barier” szkoleniowych zależy od ogólnej postawy firmy wobec polityki personalnej, a firmy innowacyjne są w większym stopniu zainteresowane szkoleniem pracowników i to właśnie powoduje, że nie widzą tak silnych barier w tym zakresie, jak to ma miejsce w przypadku podmiotów nieinnowacyjnych.

- (50) Problem barier szkoleniowych z perspektywy pracowników jest na tyle inny, że bariery te były nieco niżej oceniane przez pracowników niż pracodawców. Również oni szczególnie znacząco ocenili kwestie braku czasu na szkolenia i powiązane z tym niedogodne terminy szkoleń i niedogodne miejsca szkoleń. Te bariery, podobnie jak w przypadku pracodawców, mogą sugerować niedostateczne przeświadczenie pracowników o niezbędności i korzyściach ze szkoleń.
- (51) Jednocześnie można wnioskować, iż przynajmniej **na obecnym etapie niechęć pracowników do szkoleń nie stanowi ważnej bariery podnoszenia kwalifikacji**, lecz otrzymane wyniki co do oceny poziomu zainteresowania pracowników szeregowych udziałem w szkoleniach sugerują potrzebę refleksji nad sposobami komunikacji z pracownikami i formami prowadzenia szkoleń. Badania wskazują, iż pracownicy szeregowi doceniają wagę posiadania odpowiednich kwalifikacji. Nie przekłada się to jednak bezpośrednio na wysokie zainteresowanie uczestnictwem w szkoleniach. Zaprezentowane przeciętne oceny w stosunku do wszystkich stwierdzeń o korzyściach ze szkoleń świadczą o braku jednoznacznych pozytywnych czy negatywnych postaw w stosunku do szkoleń wśród badanych respondentów – pracowników MSP. 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 uświadomienia korzyści ze szkoleń jak największej liczbie pracowników. Szczególnie, że większość pracowników na stanowiskach szeregowych nie planuje podjęcia jakichkolwiek działań w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych czy kompetencji w perspektywie najbliższych 12 miesięcy.

Czynniki aktywności pracodawców w zakresie kształcenia pracowników

Pytanie badawcze: Jakie są przyczyny niewielkiej aktywności pracodawców w zakresie kształcenia pracowników?

- (52) **Podstawową determinantą aktywności szkoleniowej pracodawców jest stosowane, świadomie lub nieświadomie, podejście do polityki personalnej.** W badaniu ujawniono, iż istnieje odmienna polityka personalna firm nieinnowacyjnych, którą można określić jako opartą na tak zwanej koncepcji „sita” i polityka „rozwoju kapitału ludzkiego” charakterystyczna dla firm innowacyjnych. Konsekwentnie prowadzona polityka personalna oparta na koncepcji kapitału ludzkiego sprzyja innowacyjności firm, a szczególnie podmioty, które są innowacyjne i konkurencyjne, jak się okazuje, muszą i faktycznie więcej uwagi poświęcają szkoleniu kadry. Można w tym świetle zaryzykować stwierdzenie, że konsekwentnie prowadzona polityka personalna oparta na koncepcji kapitału ludzkiego sprzyja innowacyjności firm. Przy ocenie podejścia do polityki personalnej warto zwrócić uwagę na wysoką ocenę kwalifikacji i kompetencji pracowników szeregowych przypisywaną przez kadrę zarządzającą firm oraz na wysoką własną samoocenę posiadanych kwalifikacji i kompetencji.

Tak korzystne wskazania można jednakże przypisać raczej brakowi u menedżerów pełnej świadomości gwałtownie rosnących potrzeb kompetencyjnych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy aniżeli stanowi faktycznemu tych kwalifikacji i kompetencji wśród pracowników polskich MSP, o czym najdobitniej przekonuje fakt, że znacznie bardziej krytyczni w ocenie byli menedżerowie.

- (53) Firmy wdrażające innowacje szkolą swoich pracowników dwa razy częściej niż firmy niewdrażające innowacji. Co za tym idzie **podnoszenie kompetencji pracowników sprzyja innowacyjności, a jednocześnie najprawdopodobniej firmy innowacyjne w większym stopniu doceniają rolę szkolenia pracowników**. Poza tym im silniejsza pozycja na rynku, tym wyższy poziom aktywności szkoleniowej.
- (54) Analiza odpowiedzi samych pracowników szczebla szeregowego prowadzi do wniosku, że za podnoszenie kwalifikacji pracowników powinni być odpowiedzialni pracodawcy. Zdecydowanie rzadziej odpowiedzialnością za swoje kwalifikacje pracownicy obciążają samych siebie. To oznacza, że **polscy pracownicy MSP oczekują, że ich rozwojem zawodowym będą zajmować się pracodawcy**. Niestety jak wynika z przeprowadzonych badań tylko część pracowników spotka się ze zrozumieniem przedsiębiorców i są to raczej przedsiębiorcy, którzy stawiają na innowacyjność i/lub posiadają wysoką pozycję konkurencyjną. W pozostałych przedsiębiorstwach może dochodzić do istotnych rozbieżności tych oczekiwań. Pracownicy liczą, że ich rozwojem zajmie się pracodawca – pracodawca zakłada natomiast, że podnoszenie kwalifikacji i kompetencji leży po stronie obowiązków pracownika. W tym kontekście wydaje się, że należy podjąć działania na rzecz podwyższenia świadomości zarówno pracowników, jak i menedżerów MSP w zakresie roli podnoszenia kompetencji, jak i wspólnej odpowiedzialności za ten proces.
- (55) W przypadku finansowania szkoleń występują silne zależności w przekroju firm według poziomu innowacyjności i konkurencyjności. Wyraźnie widać przewagę firm innowacyjnych nad nieinnowacyjnymi w zakresie współfinansowania szkoleń. Jednocześnie im silniejsza pozycja konkurencyjna na rynku, tym większy odsetek firm finansujących szkolenia kadry. Dane uzyskane w badaniach potwierdzają tę zależność. Warto podkreślić, iż średni wynik mówiący, że jedynie co trzecie małe i średnie przedsiębiorstwo finansuje szkolenia swoich pracowników, należy uznać za wynik niesatysfakcjonujący w obliczu wyzwań gospodarki opartej na wiedzy.
- (56) Jak wskazują wyniki badań, występuje trudność z rozróżnieniem pojęcia kompetencji i kwalifikacji zarówno przez menedżerów, jak i samych pracowników szczebla szeregowego. Wydaje się, że większość menedżerów nie ma pełnej świadomości braków kwalifikacyjnych i kompetencyjnych swoich pracowników. To menedżerowie najbardziej konkurencyjnych firm są bliżsi prawdy o niedoskonałościach personelu. Tym bardziej, że prowadzone analizy skłaniają do refleksji nad – wcześniej już wspomnianą – nadmiernie wysoką samooceną kwalifikacji kierowników MSP. To właśnie może być determinanta doskonaleniu pracowników szeregowych, jak i przede wszystkim samych menedżerów.

Pytanie badawcze: Jakie zachęty ze strony administracji publicznej mogłyby zwiększyć zainteresowanie pracodawców kształceniem pracowników?

- (57) Niewątpliwie w świetle barier zgłaszanych zarówno przez przedsiębiorców, jak i pracowników **finansowanie szkoleń czy też ich współfinansowanie przez władze stanowi kluczowy czynnik zwiększający zainteresowanie szkoleniami**. Przy czym wydaje się, że w tym przypadku uwaga powinna być zwrócona na szkolenia, które uwzględniają specyfikę poszczególnych stanowisk pracy i branż.
- (58) **W opinii badanych menedżerów dostępność do informacji o finansowaniu szkoleń ze środków publicznych nie jest pełna**. Jako bardzo ograniczoną (do 3 w 10 punktowej skali oceny) uznało ją ponad 43% respondentów – kadry zarządzającej. Ocena dostępności do informacji o finansowaniu szkoleń jest przy tym istotnie zróżnicowana w dwóch układach. Po pierwsze, występują wyraźne różnice w układzie wielkościowym przedsiębiorstw. O ile poziom wiedzy w firmach średnich można uznać za stosunkowo satysfakcjonujący, to znacznie gorzej sytuacja przedstawia się w firmach mikro i w małych. Po drugie, wystąpiły silne zróżnicowania w dostępności do informacji o finansowaniu szkoleń pomiędzy poszczególnymi województwami. W województwach, gdzie przedsiębiorcy wykazali najwyższy poziom świadomości dostępności środków (warmińsko-mazurskie, pomorskie), ich oceny były około dwukrotnie wyższe niż w województwach, gdzie dostęp do informacji oceniono najgorzej (kujawsko-pomorskie, mazowieckie). Należy wnioskować o potrzebie poprawy dostępności do informacji o finansowaniu szkoleń ze środków publicznych, ale z uwzględnieniem stwierdzonych zróżnicowań. Zatem należy zintensyfikować działania szczególnie w odniesieniu do firm mikro i małych oraz na terenie określonych regionów.

Rekomendacje

5.3.

Rekomendacje zostały podzielone na trzy grupy ukierunkowane na:

- (1) **kształcenie kadry menedżerskiej** w zakresie uzupełnienia brakujących jej kompetencji oraz promowania stosownych praktyk menedżerskich (motywowania, rekrutacji, przywództwa, empowermentu),
- (2) **podnoszenie świadomości kadry menedżerskiej** odnośnie do znaczenia zasobów niematerialnych dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, znaczenia wykształcenia i kompetencji pracowników jako składnika zasobów niematerialnych, znaczenia kształcenia wewnątrz firmy dla podnoszenia kwalifikacji pracowników, w tym e-learningu,
- (3) **zwiększania adaptacyjności pracowników** poprzez zwiększenie szans na rynku pracy jako efektu wszechstronnego wykształcenia, zwiększenie odpowiedzialności za samokształcenie **oraz przedsiębiorstw** poprzez wsparcie innowacyjności i konkurencyjności.

I. Rekomendacje ukierunkowane na kształcenie kadry menedżerskiej

Rekomendacja 1

Adresaci rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za system szkolnictwa wyższego oraz uczelnie wyższe

Zapewnić, aby w programach nauczania na kierunkach zarządzanie i innych, kształcących przyszłych menedżerów, były systematycznie uwzględniane nowe szczególnie efektywne praktyki menedżerskie, takie jak: *empowerment*, praca zespołowa, zarządzanie wiedzą, przywództwo. Wydaje się również ważne, by na wszystkich kierunkach studiów było prowadzone nauczanie przedsiębiorczości.

Rekomendacja 2

Adresaci rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za system szkolnictwa wyższego oraz uczelnie wyższe

Zapewnić uwzględnianie w programach kształcenia w Polsce na poziomie studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych, kształcących potencjalnie przyszłych menedżerów kwestii równego traktowania pracowników w organizacjach, między innymi bez względu na płeć i wiek. Stanowić to powinno element promowania wiedzy o zarządzaniu różnorodnością.

Rekomendacja 3

Adresaci rekomendacji: władze regionalne, instytucje rynku pracy i inne instytucje odpowiedzialne za wdrażanie PO KL

Należy utrzymać dalsze wsparcie finansowe MSP w zakresie możliwości korzystania ze szkoleń. Z opinii samych przedsiębiorców wynika, iż bariera finansowa jest postrzegana jako najważniejszy czynnik ograniczający aktywność szkoleniową MSP. Będzie to także służyło przełamaniu bariery świadomościowej. Z jednej strony dofinansowanie szkoleń w prosty sposób zapewnia możliwości doskonalenia kadr firmom, które w innej sytuacji obiektywnie nie byłyby w stanie wspierać kształcenia swoich pracowników. Z drugiej strony zachęta w postaci dofinansowania w dużym stopniu może przełamywać bariery w postaci niedostatecznej skłonności właścicieli i menedżerów do inwestowania w kapitał ludzki. Należy także przy dofinansowywaniu szkoleń uwzględnić występowanie tak zwanych „pozytywnych efektów zewnętrznych” polegających w tym przypadku na tym, że korzyści ze szkolenia pracownika nie zostają wyłącznie po stronie pracodawcy, lecz i samego pracownika, jego ewentualnych przyszłych pracodawców i całego społeczeństwa.

W ramach dofinansowania szkoleń dla firm preferencje powinny mieć szkolenia dla menedżerów, w tym z zakresu nowoczesnych praktyk menedżerskich w obszarze zasobów ludzkich. Bowiern to właśnie kwalifikacje i kompetencje menedżerów najsilniej różnicują innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rekomendacja 4

Adresat rekomendacji: władze regionalne, instytucje rynku pracy i inne instytucje odpowiedzialne za wdrażanie PO KL

Finansować programy doradcze upowszechniające metody oceny poziomu kwalifikacji i kompetencji zarówno na etapie rekrutacji, jak i w trakcie zatrudnienia pracowników. Sprzy-

jałoby to lepszemu poznaniu potrzeb szkoleniowych pracowników i ocenie okresowej wykonywanych przez nich zadań. Wdrażanie takich programów sprzyjałoby podnoszeniu kompetencji menedżerskich pracowników na stanowiskach kierowniczych w MSP.

Rekomendacja 5

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, władze regionalne, instytucje rynku pracy i inne instytucje odpowiedzialne za wdrażanie PO KL

Wsparcie procesów zarządzania strategicznego i planowania w MSP poprzez programy doradcze i szkoleniowe. Jedną ze szczególnie ważnych barier rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw są niedostatki zdolności przywódczych kadry kierowniczej, stąd konieczne jest upowszechnianie wiedzy o konieczności m.in. planowania w organizacji, w tym opracowywania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Poprzez praktyczne działania w zakresie wyznaczania celów, konsultowania ich z pracownikami, a następnie wdrażania można osiągnąć nie tylko wsparcie w funkcji planowania w objętych programami firmach, lecz także wzmocnić i rozwinąć kompetencje przywódcze menedżerów.

Rekomendacja 6

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, organizacje przedsiębiorców, ośrodki wsparcia biznesu

Prowadzenie edukacji w zróżnicowanej formie: konferencji, seminariów, warsztatów, szkoleń na potrzeby menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw z zakresu ogólnych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji, w tym dotyczących nowoczesnych praktyk menedżerskich w obszarze zarządzania ludźmi, takich jak:

- nowoczesne formy rekrutacji,
- motywacja,
- *empowerment*,
- praca zespołowa,
- zarządzanie wiedzą,
- przywództwo.

II. Rekomendacje ukierunkowane na podnoszenie świadomości kadry menedżerskiej

Rekomendacja 7

Adresaci rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za system edukacji i kształcenia ustawicznego

Prowadzić analizy stanu rozwoju i opracowywać strategię e-edukacji jako rozwinięcie „Strategii Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w Polsce do 2013”. Należy upowszechnić nowoczesne formy poszukiwania informacji i podnoszenia wiedzy wśród pracowników, w tym metody tzw. e-learningu. E-learning nie może być traktowany wąsko jedynie jako sterowane nauczanie na odległość. Obecnie dużą część informacji można czerpać z sieci. Pracownicy polskich firm powinni być przygotowani do korzystania ze wszystkich możliwości ICT jako źródła wiedzy o problemach, z którymi się stykają w miejscu pracy. Wiele codzien-

nych dylematów na każdym praktycznie stanowisku można rozwiązać, korzystając z zasobów globalnej sieci, niezbędne są jednak do tego ze strony pracownika umiejętności posługiwania się Internetem w celach edukacyjnych oraz zwiększanie obszaru łatwo dostępnej wiedzy poprzez tworzenie platform edukacyjnych i rozwój przystępnej edukacji na odległość.

Rekomendacja 8

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, instytucje wdrażające Regionalne Programy Operacyjne (RPO)

W ramach programów wspierających przedsiębiorczość poprzez dofinansowywanie inwestycji przedsiębiorstw powinno uwzględnić się działania uświadamiające, których celem byłoby informowanie, że w warunkach gospodarki opartej na wiedzy konieczne jest jednoczesne inwestowanie zarówno w park maszynowy, jak i – przede wszystkim – w kadry. Żaden z powyższych rodzajów zasobów nie może być rozwijany kosztem drugiego. W szczególności, dofinansowując środki trwałe (maszyny, urządzenia czy obiekty kubaturowe) należy dążyć do maksymalnie wysokiej efektywności ich wykorzystania, czego ważnym warunkiem jest zapewnienie wysokich kwalifikacji i kompetencji pracowników. Działania uświadamiające w tym zakresie mogłyby być też wspierane poprzez spójne z nimi działania szkoleniowe finansowane z EFS. Wskazana jest zatem większa koordynacja wsparcia tak zwanego „twardego” z działaniami edukacyjnymi. Zapewnienie synergii powinno przyczyniać się do wysokiej efektywności takich nakładów.

Rekomendacja 9

Adresat rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości

Przeprowadzenie działań promocyjnych skierowanej do kadr firm o potrzebie współpracy menedżerów i pracowników MSP w kwestii wspólnych wysiłków na rzecz podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowniczych. Konieczne jest wsparcie i poprawa komunikacji menedżerów i pracowników w przedsiębiorstwach w kontekście potrzeb rozwojowych pracowników. Obecny brak porozumienia tych stron może prowadzić do zniechęcania się pracowników do uczestnictwa w szkoleniach, które, choć uznane przez menedżerów za istotne, być może nie odpowiadają realnym potrzebom danego stanowiska pracy. W trakcie kampanii należy uświadamiać zarówno menedżerów, jak i pracowników szczebla szeregowego, jakie znaczenie odgrywa wykształcenie i kompetencje w rozwoju przedsiębiorstwa oraz jakie są różnice między tymi pojęciami.

Rekomendacja 10

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, organizacje przedsiębiorców, ośrodki wsparcia biznesu

Podkreślanie w trakcie szkoleń i warsztatów na tematy bezpośrednio niezwiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi znaczenia pracy zespołowej, pracy metodami projektowymi oraz zwiększania samodzielności pracowników w podejmowaniu decyzji. Upowszechnianie pojęcia *empowermentu* wśród menedżerów i pracowników polskich MSP.

Rekomendacja 11

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, organizacje przedsiębiorców, ośrodki wsparcia biznesu

Należy uświadamiać przedsiębiorcom korzyści i możliwości wykorzystania wsparcia rozwoju współpracy z sektorem nauki (szkołami wyższymi, placówkami naukowymi), sektorem badań i rozwoju (jednostkami badawczo-rozwojowymi, ośrodkami transferu technologii), ośrodkami wsparcia biznesu (stowarzyszeniami branżowymi) oraz sektorem finansowym (instytucjami finansowymi). Należy wskazywać pozytywne efekty współpracy z tym obszarem otoczenia zewnętrznego dla podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku.

III. Rekomendacje ukierunkowane na zwiększanie adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw

Rekomendacja 12

Adresat rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za system edukacji

W programach szkolnych zwiększyć znaczenie kształtowania postaw zachęcających do samokształcenia, kształcenia ustawicznego. Młodzież, kończąc edukację, posiada dużą wiedzę, jednak w warunkach niezwykle wysokiej dynamiki przemian technologicznych i ekonomicznych określony stan wiedzy szybko się dezaktualizuje. Ważniejsza z punktu widzenia potrzeb MSP jest umiejętność stałego uczenia się pracowników, ich otwartość na zmiany. Takie też powinny być ważne cele polskiego systemu edukacji. Należy przekazać rekomendację do modernizacji programów czy szerzej koncepcji nauczania w polskich szkołach w kierunku zmniejszenia nacisku na treści do zapamiętywania, a zwiększenia nacisku na postawy i umiejętność samodzielnego uczenia się i rozwiązywania problemów, a także pracy w grupie. Zmiany paradygmatów gospodarczych odczuwane przez polskie MSP związane z GOW powinny się stać jednym z ważnych bodźców do reformy systemu kształcenia w polskich szkołach.

Rekomendacja 13

Adresat rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za system edukacji

W programach szkolnych należy uwzględnić informacje na temat potrzeb zarówno kwalifikacyjnych, jak i kompetencyjnych rynku pracy. Należy uświadamiać uczniów, jaka jest różnica pomiędzy kwalifikacjami i kompetencjami, jakie one mają znaczenie na rynku pracy i jak należy je rozwijać. Już młodzi ludzie powinni mieć świadomość, iż uczestnicząc w systemie edukacji szkolnej podnoszą przede wszystkim swoje kwalifikacje. Natomiast kształtowanie wielu potrzebnych kompetencji wymaga dodatkowych działań. Na przykład uczestnictwa w grupach zainteresowań, klubach przedsiębiorczości, organizacjach młodzieżowych, uczestnictwa w stażach i innych formach kształtujących kluczowe kompetencje. Wykształcenie umiejętności równoczesnego rozwijania kwalifikacji i kompetencji w młodym wieku będzie owocowało utrwaleniem takich nawyków w okresie późniejszym.

Rekomendacja 14

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, instytucje wdrażające Regionalne Programy Operacyjne (RPO)

Przy dofinansowaniu szkoleń nie należy zapominać o wsparciu podmiotów z branż sektorów tradycyjnych, a głównym wyróżnikiem ewentualnych preferencji powinna być innowacyjność przedsiębiorstw. Także w branżach tradycyjnych mogą występować przesłanki potwierdzające, że możliwe jest wprowadzenie innowacji i adaptacja. Wsparcie edukacyjne przynosi największe efekty poprzez wzrost innowacyjności, a za jej pośrednictwem konkurencyjności. Wspieranie szeroko rozumianych działań adaptacyjno-innowacyjnych zapewni maksymalną efektywność wydatkowania środków publicznych. Przy czym niezbędne jest podkreślenie, że innowacyjność musi być rozumiana szeroko i nieograniczana do określonych sektorów wysokiej technologii lub też jedynie zmian technologicznych.

Rekomendacja 15

Adresat rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za rynek pracy

Przeprowadzenie kampanii społecznej, której celem byłoby uświadamianie pracowników polskich przedsiębiorstw o konieczności stałego podnoszenia kompetencji i kwalifikacji i ich współodpowiedzialności za ten proces. Pokazanie w oparciu także o wyniki badań, że pracownicy o wyższych kwalifikacjach osiągają wyższe dochody, a ci, którzy stale podnoszą swoje kompetencje, są bardziej konkurencyjni i w związku z tym znacznie pewniej czują się na rynku pracy. Niezbędne jest upowszechnianie wśród pracowników postawy odpowiedzialności za własny rozwój. Rekomendacja ta jest w istocie odzwierciedleniem zrozumienia wymogów działań administracji publicznej na rynku pracy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. To już nie tylko kwestia prostego przygotowania osób bezrobotnych do określonych stanowisk pracy. Obecnie niezbędne jest oddziaływanie na ogół pracobiorców w kierunku zwiększenia ich mobilności kompetencyjnej. Jednocześnie należy upowszechniać zrozumienie różnicy i specyficznych ról tak kwalifikacji, jak i kompetencji.

Rekomendacja 16

Adresat rekomendacji: instytucje administracji publicznej odpowiedzialne za rynek pracy

Wsparcie programów promujących i przygotowujących do roli mentorów/coacherów doświadczonych pracowników w wieku 50+. Kluczowe znaczenie, a jednocześnie niedostatek przekazywania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstw sugerują, że pojawia się nowy w polskiej praktyce rodzaj zapotrzebowania na doświadczonych pracowników uczących nie tylko kwalifikacji i kompetencji młodszych kolegów. Programy kształcenia mentorów mogłyby być skierowane szczególnie do grupy osób 50+ jako utrzymanie i przedłużenie aktywności zawodowej osób w średnim i starszym wieku, co realizowałoby ważne cele społeczno-gospodarcze kraju.

Rekomendacja 17

Adresat rekomendacji: instytucje wdrażające Regionalne Programy Operacyjne (RPO)

Opracować szeroki program promocji, szkoleń i doradztwa w zakresie wdrażania mentoringu i coachingu w przedsiębiorstwach. Jednym z najważniejszych źródeł wiedzy i kompetencji pracowników polskich MSP jest uczenie się od bardziej doświadczonych kolegów. Jednakże proces ten przebiega raczej w sposób spontaniczny i nie jest świadomie sterowany. Można by znacząco zwiększyć efektywność transferu wiedzy w przedsiębiorstwach, gdyby profesjonalnie zarządzać tym procesem i wykształcić kompetentnych mentorów. Wdrażanie wewnętrznych systemów kształcenia w oparciu o mentoring w przedsiębiorstwach wpływałoby dodatkowo korzystnie na motywację pracowników i kulturę organizacyjną firm. Należałoby dążyć do kształtowania praktyki rozwoju pracowniczego, w której etap osiągnięcia pozycji mentora związanej z wysoką oceną społeczną mógłby wieńczyć karierę zawodową. W istocie ludzie o dużym doświadczeniu zawodowym wraz z wiekiem w rosnącym stopniu mogliby poświęcać się kształtowaniu kwalifikacji, ale przede wszystkim szerokiego spektrum kompetencji młodszych współpracowników.

Rekomendacja 18

Adresat rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości

Rozwijając portal informacyjny „Inwestycja w kadry” przekazujący informacje o dostępności szkoleń dla MSP. Niezbędne jest kontynuowanie działań mających na celu dotarcie z informacjami o potencjalnych rodzajach szkoleń oraz zasadności realizacji samokształcenia zarówno do kadr menedżerskich, jak i do pracowników MSP. Należy zapewnić możliwie pełny zakres informacji, jak i łatwą formę dostępu. Poszukiwanie informacji powinno być możliwe z uwzględnieniem jak najbliższej lokalizacji i dokładnego profilu szkoleń.

Rekomendacja 19

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, organizacje przedsiębiorców, ośrodki wsparcia biznesu

Zasadne jest wspieranie kwalifikacji i kompetencji kadr MSP w zakresie obsługi rynków zagranicznych. Niski udział w rynkach zagranicznych polskich MSP przynajmniej w części wiąże się z niedostatecznymi kompetencjami kadr. Należy przyjąć, że w ramach tego wsparcia powinny być uwzględniane kompetencje w obszarze współpracy, jak tworzenia klastrów, pozwalające wzmacniać konkurencyjność małych podmiotów na odległych rynkach.

Rekomendacja 20

Adresaci rekomendacji: instytucje publiczne odpowiedzialne za finansowanie badań naukowych, instytucje publiczne odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości, uczelnie wyższe, jednostki naukowe

Należy rekomendować dalsze prowadzenie badań w obszarze wpływu kwalifikacji i kompetencji kadr MSP na ich konkurencyjność. Potrzebne są dalsze badania jakościowe, które pogłębiłyby zrozumienie zidentyfikowanych zależności, które jednak w niniejszym badaniu

nie zawsze okazały się na tyle silne, aby spełniać kryterium istotności statystycznej. Biorąc pod uwagę, iż badanie ujawniło, że oddziaływanie kwalifikacji na konkurencyjność w największym stopniu przenosi się za pośrednictwem innowacyjności i adaptacyjności przedsiębiorstw, wskazanym byłoby lepsze poznanie tych mechanizmów. Badanie małych i średnich podmiotów innowacyjnych ze wszystkich branż, uwzględniające w dużym stopniu metody jakościowe pozwoliłoby na zidentyfikowanie szczegółowych zależności przyczynowo–skutkowych w obszarze procesów innowacyjnych. Badania takie mogłyby dodatkowo zidentyfikować dobre praktyki procesów innowacyjnych związane z kwalifikacjami i kompetencjami kadry, które byłyby do wykorzystania przez ogół firm sektora MSP.

Przykładowe problemy badawcze:

W jaki sposób poszczególne kompetencje pracowników kierowniczych wpływają na decyzje, strategie, innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

Jak określony typ wykształcenia kadry kierowniczej wpływa na decyzje, strategie, innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

W jaki sposób łączenie różnych typów wykształcenia wśród kadry kierowniczej oraz zespołów pracowniczych wpływa na decyzje, strategie, innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

W jaki sposób są kształtowane poszczególne kompetencje pracowników szeregowych i kadry kierowniczej i które z tych metod są najbardziej efektywne?

Jakie kwalifikacje i kompetencje pracowników szeregowych i menedżerów są kluczowe dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce sieciowej, w tym w strukturach klastrowych?

Jakie kwalifikacje i kompetencje pracowników szeregowych i menedżerów są kluczowe dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa warunkach społeczeństwa informacyjnego?

Jaki jest wpływ stosowania praktyk *empowermentu* na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

Jaki jest wpływ stosowania pracy zespołowej na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

Jaki jest wpływ stosowania zarządzania wiedzą na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

Jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa?

Załączniki

6.

Spis tabel

6.1.

Tabela 1.	Ocena stanu kompetencji pracowników szeregowych według kadry zarządzającej	85
Tabela 2.	Ocena stanu kompetencji menedżerów według kadry zarządzającej.....	86
Tabela 3.	Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników	136
Tabela 4.	Udział procentowy pracowników szeregowych, którzy podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w ciągu ostatniego roku.....	138
Tabela 5.	Ocena poziomu zainteresowania pracowników szeregowych udziałem w szkoleniach	139
Tabela 6.	Osobista ocena poziomu posiadanych kwalifikacji i kompetencji przez pracowników na stanowiskach szeregowych.....	139
Tabela 7.	Plany pracowników szeregowych w zakresie podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych i kompetencji w perspektywie 12 miesięcy	141
Tabela 8.	Ocena szans na rynku pracy przez pracowników szeregowych a stan podnoszenia przez nich kwalifikacji zawodowych	142
Tabela 9.	Stan finansowania (współfinansowania) podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji zdaniem pracowników szeregowych	149

Spis wykresów

6.2.

Wykres 1.	Struktura badanych przedsiębiorstw wg wielkości	63
Wykres 2.	Struktura badanych przedsiębiorstw wg głównej branży prowadzonej działalności.....	64
Wykres 3.	Struktura badanych przedsiębiorstw wg roku rozpoczęcia działalności	64
Wykres 4.	Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw	64
Wykres 5.	Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg wielkości przedsiębiorstw	67
Wykres 6.	Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg branż.....	69
Wykres 7.	Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych	71
Wykres 8.	Ocena poziomu zasobów badanych przedsiębiorstw wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej.....	73
Wykres 9.	Główne rynki pod względem sprzedaży	74
Wykres 10.	Główne rynki pod względem sprzedaży wg wielkości przedsiębiorstw	76
Wykres 11.	Pozycja konkurencyjna wg wielkości przedsiębiorstw	77
Wykres 12.	Pozycja konkurencyjna wg momentu rozpoczęcia działalności	79
Wykres 13.	Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych	80
Wykres 14.	Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	81

Wykres 15. Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	82
Wykres 16. Pozycja konkurencyjna a kompetencje biznesowe pracowników szeregowych	87
Wykres 17. Pozycja konkurencyjna a kompetencje firmowe pracowników szeregowych	88
Wykres 18. Pozycja konkurencyjna a kompetencje poznawcze pracowników szeregowych	90
Wykres 19. Pozycja konkurencyjna a kompetencje biznesowe kadry zarządzającej	91
Wykres 20. Pozycja konkurencyjna a kompetencje poznawcze kadry zarządzającej	93
Wykres 21. Pozycja konkurencyjna a kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej	94
Wykres 22. Ocena wpływu posiadanych zasobów na konkurencyjność przedsiębiorstw według kadry zarządzającej.....	95
Wykres 23. Bariery konkurencyjności przedsiębiorstw.....	98
Wykres 24. Zmiany udziału w rynku na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	100
Wykres 25. Zmiany zysku na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	101
Wykres 26. Zmiany przychodów ze sprzedaży na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej.....	102
Wykres 27. Zmiany wielkości sprzedaży na eksport na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	103
Wykres 28. Zmiany wielkości zadłużenia na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	104
Wykres 29. Zmiany wielkości nakładów inwestycyjnych na przestrzeni 2009 roku wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej	105
Wykres 30. Odsetek badanych przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach wprowadziły innowacje	106
Wykres 31. Rodzaj innowacji wprowadzonych w okresie ostatnich trzech lat	108
Wykres 32. Stopień nowości wprowadzanych innowacji.....	109
Wykres 33. Struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia podjętej w ostatnich trzech latach współpracy z innymi podmiotami w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań	109
Wykres 34. Typ podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa podjęły w ostatnich trzech latach współpracę w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań	110
Wykres 35. Odsetek badanych przedsiębiorstw, które w perspektywie najbliższego roku planują wprowadzić innowacje.....	110
Wykres 36. Rodzaj innowacji planowanych do wprowadzenia w perspektywie najbliższego roku	111
Wykres 37. Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne	112
Wykres 38. Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku w zależności od stopnia nowości innowacji	113
Wykres 39. Ocena własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na głównym pod kątem sprzedaży rynku w zależności od przychodów generowanych na poszczególnych rynkach geograficznych ze sprzedaży innowacyjnych/ nowych produktów/ usług (wartości średnie)	114

Wykres 40. Ocena poziomu zasobów przedsiębiorstwa w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne.....	115
Wykres 41. Innowacyjność przedsiębiorstwa wg dominującego poziomu wykształcenia pracowników szeregowych.....	116
Wykres 42. Innowacyjność przedsiębiorstwa wg poziomu wykształcenia pracowników szeregowych.....	117
Wykres 43. Innowacyjność przedsiębiorstwa wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej.....	118
Wykres 44. Rodzaje wprowadzonych innowacji a poziom wykształcenia kadry zarządzającej.....	119
Wykres 45. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi na rzecz innowacji podjęta w okresie ostatnich 3 lat a poziom wykształcenia kadry zarządzającej.....	120
Wykres 46. Opinia menedżerów na temat obecnie kluczowego profilu wykształcenia pracowników szeregowych w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne.....	122
Wykres 47. Opinia menedżerów na temat obecnie kluczowego profilu wykształcenia kadry zarządzającej w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne ...	122
Wykres 48. Źródła wiedzy o innowacjach a poziom wykształcenia kadry zarządzającej..	123
Wykres 49. Przydatność różnych źródeł wiedzy o innowacjach we wprowadzaniu innowacji a poziom wykształcenia kadry zarządzającej.....	124
Wykres 50. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje biznesowe pracowników szeregowych.....	126
Wykres 51. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje firmowe pracowników szeregowych.....	126
Wykres 52. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje osobiste pracowników szeregowych.....	127
Wykres 53. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje poznawcze pracowników szeregowych.....	128
Wykres 54. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje społeczne pracowników szeregowych.....	128
Wykres 55. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje biznesowe kadry zarządzającej.....	129
Wykres 56. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje firmowe kadry zarządzającej.....	130
Wykres 57. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje osobiste kadry zarządzającej.....	131
Wykres 58. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje poznawcze kadry zarządzającej.....	131
Wykres 59. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje społeczne kadry zarządzającej.....	132
Wykres 60. Innowacyjność przedsiębiorstwa a kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej.....	132
Wykres 61. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje pracowników wg wielkości przedsiębiorstw.....	134
Wykres 62. Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje pracowników wg branż.....	135

Wykres 63.	Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje pracowników szeregowych wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności	136
Wykres 64.	Opinie pracowników szeregowych o barierach w procesie szkoleniowym	140
Wykres 65.	Podmioty podnoszące i niepodnoszące pracowników szeregowych wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności	143
Wykres 66.	Podmioty podnoszące i niepodnoszące kwalifikacje kadry zarządzającej wg branż	144
Wykres 67.	Sposoby podnoszenia poziomu kwalifikacji zawodowych przez pracowników szeregowych	145
Wykres 68.	Stan finansowania (współfinansowania) kształcenia pracowników wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności	148
Wykres 69.	Ocena posiadanych kwalifikacji zawodowych pracowników szeregowych przez menedżerów wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności.....	152
Wykres 70.	Ocena posiadanych kwalifikacji zawodowych kadry zarządzającej wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności.....	153
Wykres 71.	Podstawy do planowania szkoleń dla pracowników zdaniem menedżerów.....	153
Wykres 72.	Stan wykonywania lub zlecenia analiz potrzeb szkoleniowych zdaniem kadry zarządzającej wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności	154
Wykres 73.	Podstawy do planowania szkoleń zdaniem pracowników szeregowych	155
Wykres 74.	Główne przyczyny organizowania szkoleń wg zajmowanej pozycji konkurencyjnej na rynku i poziomu innowacyjności	157
Wykres 75.	Główne przyczyny organizowania szkoleń zdaniem pracowników szeregowych	157
Wykres 76.	Ocena praktyk stosowanych w szkoleniach i rozwoju w opinii kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności.....	158
Wykres 77.	Ocena praktyk stosowanych w szkoleniach i rozwoju w opinii kadry zarządzającej wg pozycji konkurencyjnej na rynku.....	159
Wykres 78.	Główne bariery podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników zdaniem kadry zarządzającej.....	161
Wykres 79.	Główne bariery podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników zdaniem pracowników szeregowych	163
Wykres 80.	Istotność korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw	163
Wykres 81.	Istotność korzyści z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szczebla kierowniczego zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw	164
Wykres 82.	Polityki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej.....	166

Wykres 83. Polityki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników szeregowych zdaniem pracowników szeregowych.....	168
Wykres 84. Polityki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników na stanowiskach kierowniczych zdaniem kadry zarządzającej.....	169
Wykres 85. Praktyki rekrutacyjne stosowane wobec pracowników na stanowiskach kierowniczych wg poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw zdaniem kadry zarządzającej.....	169
Wykres 86. Sposoby motywowania pracowników zdaniem pracowników szeregowych wg wielkości przedsiębiorstw.....	173
Wykres 87. Sposoby motywacji pracowników szeregowych stosowane zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw.....	175
Wykres 88. Sposoby motywacji pracowników szeregowych wg pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.....	176
Wykres 89. Ocena sposobów motywacji pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości firmy.....	178
Wykres 90. Ocena sposobów motywacji pracowników szeregowych zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności.....	179
Wykres 91. Ocena sposobów motywacji pracowników zdaniem pracowników szeregowych.....	180
Wykres 92. Sposoby motywacji pracowników kadry zarządzającej wg wielkości przedsiębiorstw.....	181
Wykres 93. Sposoby motywacji kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw.....	182
Wykres 94. Sposoby motywacji kadry zarządzającej wg pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.....	183
Wykres 95. Ocena sposobów motywacji pracowników szczebla kierowniczego zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości firmy.....	185
Wykres 96. Ocena sposobów motywacji pracowników szczebla kierowniczego zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw.....	186
Wykres 97. Ocena znaczenia posiadanych kwalifikacji w pracy zdaniem pracowników szeregowych.....	187
Wykres 98. Ocena korzyści wynikających z podnoszenia własnych kwalifikacji zdaniem pracowników szeregowych.....	188
Wykres 99. Stan posiadania strategii rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Wykres 100. Praktyki w obszarze pracy zespołowej, tworzenia klimatu kreatywności, pracy zespołowej empowermentu w badanych przedsiębiorstwach zdaniem kadry zarządzającej wg poziomu innowacyjności przedsiębiorstw.....	191
Wykres 101. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej.....	197
Wykres 102. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości przedsiębiorstw.....	197
Wykres 103. Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg województw.....	198

Wykres 104.	Ocena dostępności informacji o szkoleniach finansowanych ze środków publicznych zdaniem pracowników szeregowych.....	199
Wykres 105.	Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej	201
Wykres 106.	Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg wielkości przedsiębiorstw	201
Wykres 107.	Ocena dostępności informacji o finansowaniu innowacji ze środków publicznych zdaniem kadry zarządzającej wg województw.....	202
Wykres 108.	Profil wykształcenia pracowników szeregowych w ocenie kadry zarządzającej.....	203
Wykres 109.	Profil wykształcenia pracowników szeregowych kluczowy w przyszłości w ocenie kadry zarządzającej	203
Wykres 110.	Profil wykształcenia pracowników szerebla kierowniczego kluczowy obecnie w ocenie kadry zarządzającej.....	204
Wykres 111.	Profil wykształcenia pracowników szerebla kierowniczego kluczowy w przyszłości w ocenie kadry zarządzającej	204
Wykres 112.	Korzyści wynikające z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji pracowników szeregowych w opinii kadry zarządzającej	205
Wykres 113.	Korzyści wynikające z podnoszenia kwalifikacji zawodowych i kompetencji kadry zarządzającej	206
Wykres 114.	Najistotniejsze korzyści płynące z bieżącego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych przez szkolenia w opinii pracowników szeregowych.....	206
Wykres 115.	Ocena korzyści płynących z bieżącego podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych przez szkolenia w opinii pracowników szeregowych.....	207

6.3.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Model badawczy	33
Rysunek 2.	Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa.....	35
Rysunek 3.	Model kompetencji pracowniczych.....	39