

**Dr inż. Joanna Tabor**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**

## **Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań**

### **Streszczenie**

Celem referatu jest ocena wybranych działań podejmowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne w zakresie rozwoju bazy kompetencji oraz analiza związku między tymi działaniami a innowacyjnością badanych przedsiębiorstw. W ramach prowadzonych badań skoncentrowano się na znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:  
Jak można scharakteryzować podejście badanych przedsiębiorstw do szkolenia i doskonalenia zawodowego?

Jakie umiejętności są uwzględniane w procesie doboru pracowników na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) oraz na stanowiska bezpośrednio produkcyjne?

Które z metod rozwoju kompetencji zasobów ludzkich oraz z zewnętrznych źródeł kompetencji są wykorzystywane w przedsiębiorstwie?

Które z grup pracowniczych korzystają z działań rozwoju kompetencji najczęściej?

Jak można scharakteryzować podejście przedsiębiorstwa do doskonalenia umiejętności kierowania ludźmi?

W jakich szkoleniach uczestniczyli w badanych latach kierownicy (związani z produkcją) oraz pracownicy bezpośrednio produkcyjni?

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje związek o charakterze dodatnim między określonymi aspektami rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich badanych firm a ich innowacyjnością technologiczną wyrażoną poprzez stopień nowości wprowadzanych na rynek wyrobów i wdrażanych procesów oraz stopień ulepszeń – udoskonaleń wprowadzanych na rynek produktów i wdrażanych w przedsiębiorstwach procesów. Najsilniejszy związek zaobserwowano w przypadku metod rozwoju kompetencji, co oznacza, że jednocześnie stosowanie różnorodnych metod rozwoju kompetencji wpływa na innowacyjność stosujących te metody firm.

### **1. Wstęp**

Ciągły rozwój technologiczny, skracające się cykle życia produktów, wzrastające potrzeby klientów oraz globalna konkurencja to współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw, szczególnie poważne, dla tych zaliczanych do grupy małych i średnich.

Nowoczesne teorie rozwoju uzależniają rozwój przedsiębiorstw od tempa akumulacji zarówno fizycznego, jak i ludzkiego kapitału, określanego poprzez poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji<sup>1</sup>. Można, więc powiedzieć, że kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w kreowaniu rozwoju oraz w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce.

Według Argyrisa kompetencje mogą być definiowane jako synteza wiedzy (czyli tego, czego nauczyliśmy się w procesie edukacji) umiejętności, (czyli tego, co pozyskaliśmy w miejscu pracy wykonując określone działania i w życiu społecznym, z codziennych doświadczeń) oraz uzdolnień (czyli zdolności do wykorzystania wiedzy i umiejętności)<sup>2</sup>. Komisja Europejska definiuje kompetencje jako zdolność do efektywnego wykorzystania doświadczenia, wiedzy i kwalifikacji<sup>3</sup>.

Aktualne kompetencje stanowią jedną z podstawowych miar jakościowych kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa ale również, podstawowy zasób w nowoczesnych organizacjach takich, jak organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, organizacja fraktalna czy organizacja wirtualna.

Przedsiębiorstwo może i powinno rozwijać bazę kompetencji a tym samym kształtować jakość posiadanego kapitału ludzkiego, wykorzystując szereg metod zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Może i powinno pozyskiwać potrzebne kompetencje z zewnątrz (czyli poprzez rekrutację i dobór pracowników o odpowiedniej jakości w wymiarze posiadanych kompetencji), ale również rozwijać już posiadane kompetencje, bowiem wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstwa, ulegają zmianie jakościowej również wymagane kompetencje. Ponadto, posiadanie przez przedsiębiorstwo określonej nadwyżki kompetencyjnej w stosunku do obecnych wymagań pracy, jest warunkiem zainicjowania zmian rozwojowych, szeroko rozumianych innowacji. Wysoka jakość zasobów ludzkich w ujęciu transformacyjnym oznacza zasoby zdolne przeprowadzić zmiany przynoszące

---

<sup>1</sup> OECD, Knowledge, Work Organization and Economic Growth, Labour Market and Social Policy - Occasional Papers No 50, Paris 2001.

<sup>2</sup> Argyris C. Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, Jossey Bass Publishers, San Francisco 1993.

<sup>3</sup> Communication from the commission to the European Parliament and the Council, making a European Area of Lifelong Learning a Reality, COM (2001)678

określoną wartość dla przedsiębiorstwa, przy czym zmiany te mogą mieć charakter innowacji ekonomicznej, techniczno-technologicznej, organizacyjnej lub też kulturowo-społecznej<sup>4</sup>.

Równocześnie zmiany technologiczne (np. w systemach informacyjnych czy systemach produkcyjnych) wymagają nowych kompetencji, zarówno indywidualnych – jednostkowych, jak i organizacyjnych. Ponadto dyfuzja innowacji technologicznych jest bardziej efektywna i szybsza, kiedy jakość kapitału ludzkiego jest wysoka<sup>5</sup>.

We współczesnej gospodarce określanej mianem gospodarki wiedzy innowacyjność odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw i stanowi główny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa na skalę międzynarodową. Zarówno w przypadku tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo, jak i wykorzystywania osiągnięć innych firm, niezbędnym czynnikiem warunkującym sukces jest odpowiednia baza kompetencji.

Dlatego też w referacie postawiono tezę, że istnieje związek między działaniami podejmowanymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju kompetencji (umiejętności) a innowacyjnością tych przedsiębiorstw. W związku z tym, scharakteryzowano wybrane obszary rozwoju kompetencji w badanych firmach w kierunku przedmiotowym i podmiotowym a także określono, w ujęciu jakościowym, technologicznie nowe lub ulepszone produkty wprowadzone na rynek oraz technologicznie nowe lub ulepszone procesy wdrożone w tych przedsiębiorstwach.

Technologicznie nowy produkt zgodnie z metodologią OSLO to produkt, którego charakterystyki technologiczne są istotnie, obiektywnie różne od charakterystyk produktów dotychczas wytwarzanych, natomiast produkt technologicznie ulepszony, to produkt, którego właściwości zostały znacząco poprawione<sup>6</sup>. Niewielkie techniczne lub estetyczne modyfikacje - zmiany nie stanowią innowacji technologicznej. Innowacją technologiczną są dopiero zmiany wpływające na osiągi, właściwości, koszty, zużycie materiałów, komponentów, itp. Natomiast technologiczna innowacja procesowa to wykorzystanie technologicznie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji (wytwarzania) a także dostaw produktów. Może obejmować zmiany w wyposażeniu, organizacji produkcji lub różne kombinacje tych zmian<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Anna Lipka: W stronę kwalitologii zasobów ludzkich, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 55.

<sup>5</sup> OECD, Links between Policy and Growth: Cross-country Evidence, Paris 2000.

<sup>6</sup> OSLO MANUAL – The Measurement of Scientific and Technological Activities – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD/Eurostat 1997.

<sup>7</sup> Ibid.

Ujęcie jakościowe innowacji dotyczy określenia „jakości” tej innowacji, z wykorzystaniem określonej skali innowacyjności, najczęściej zakładającej cztery możliwe stopnie innowacyjności produktów i procesów: pierwszy stopień to produkty - procesy nowe tylko dla badanej firmy, lecz już funkcjonujące w innych firmach, branżach lub krajach (*Firm-only innovations*); drugi stopień to produkty – procesy nowe w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo; trzeci stopień to produkty – procesy nowe w skali kraju i czwarty stopień to produkty – procesy nowe na skalę światową (*Worldwide TPP innovations*)<sup>8</sup>.

Równocześnie, charakteryzując rozwój kompetencji w małych i średnich przedsiębiorstwach rozpoznano w referacie podstawowe umiejętności poszukiwane w procesie doboru kadry na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) oraz na stanowiska bezpośrednio produkcyjne. Rozpoznano główne metody rozwoju bazy kompetencji (indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych) a także podstawowe) źródła zewnętrzne kompetencji. Rozpoznano, które z grup pracowniczych najczęściej korzystają z działań w zakresie rozwoju kompetencji indywidualnych a także, w jakich szkoleniach uczestniczyli kierownicy oraz pracownicy bezpośrednio produkcyjni w badanych latach 2003, 2004 i 2005.

## **2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

Badaniami ankietowymi objęto małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) produkcyjne woj. śląskiego. Badania przeprowadzono w okresie styczeń – luty 2006. Uzyskano 151 kompletnie wypełnionych ankiet dotyczących lat 2003, 2004 i 2005. Większość badanej grupy stanowiły średnie przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 50 do 250 pracowników włącznie (51,7%). Pozostałą część stanowiły małe przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 10 do 49 pracowników włącznie. Badaniami nie objęto mikroprzedsiębiorstw.

Ze względu na formę własności większość badanych firm stanowiły przedsiębiorstwa będące własnością prywatną (73,5%). Wg EKD sekcji Przetwórstwo przemysłowe najwięcej przedsiębiorstw prowadziło działalność sklasyfikowaną w grupie 4 – przemysł niskiej techniki (46,9%) i w grupie 3 – przemysł średnio-niskiej techniki (37,7%). Z analizy udziału eksportu w strukturze sprzedaży badanej grupy wynika, iż dominował eksport do krajów Unii Europejskiej (49,7%), przy czym dla tej grupy eksporterów udział eksportu w strukturze sprzedaży najczęściej osiągał wartość z przedziału 10-24,9%. Tylko 25,8% firm spośród eksporterów eksportowało wyroby technologicznie zaawansowane. W badanej grupie 47,7% przedsiębiorstw w ogóle nie eksportowało. Analizując strukturę towarową sprzedaży można

---

<sup>8</sup> Ibid.

stwierdzić, że większość przedsiębiorstw wytwarzała i sprzedawała wyroby surowcochłonne (88,1%) oraz łatwe do skopiowania (41,1%).

### 3. Podejście badanych przedsiębiorstw do problemu szkolenia i doskonalenia zawodowego

Badane przedsiębiorstwa dokonywały samooceny w zakresie przyjętej polityki szkolenia i doskonalenia zawodowego. Określono 5 podstawowych poziomów opisujących możliwe podejście przedsiębiorstw do szkolenia i doskonalenia zawodowego, które zostały scharakteryzowane następująco:

- poziom I - szkolenia i doskonalenie zawodowe są czysto okazjonalne a ich koszty są niskie;
- poziom II - szkolenia i doskonalenie zawodowe są przeprowadzane tylko w reakcji na pojawiające się potrzeby i nie są opracowywane kierunkowo;
- poziom III - szkolenia i doskonalenie zawodowe są ukierunkowane na potrzeby personalne, są opracowywane fragmentarycznie i nie podlegają ocenie;
- poziom IV - szkolenia i doskonalenie zawodowe są ukierunkowane na bieżące potrzeby i dobrze zaplanowane, niekiedy są oceniane na poziomie ogólnym przedsiębiorstwa; oraz
- poziom V - szkolenia i doskonalenie zawodowe są odpowiednio finansowane, są dobrze ukierunkowane na rozwój pracowników i ich dalszą karierę, są powiązane z innymi czynnikami wpływającymi na rozwój (np. rozwój wynikający ze „szkolenia przez pracę”), proces szkolenia i doskonalenia zawodowego jest oceniany i systematycznie rozwijany.

Poziomy zostały opracowane na bazie wytycznych dotyczących samooceny przedsiębiorstw ubiegających się o Polską Nagrodę Jakości. Wskazując tylko jeden z pięciu możliwych poziomów przedsiębiorstwa charakteryzowały swoje podejście do problematyki szkolenia i doskonalenia zawodowego, w badanych latach. Wyniki analizy zależności zmiennych „polityka szkolenia i doskonalenia zawodowego” a „wielkość przedsiębiorstwa” zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Polityka szkolenia i doskonalenia zawodowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa dla badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Tablica kontyngencji (Szkolenie i doskonalenie zawodowe a wielkość przedsiębiorstwa)							
Liczność oznaczonych komórek > 10 (Nie oznaczono sum brzegowych)							
Wielkość przedsiębiorstwa (liczba pracowników w przeliczeniu na pełny etat)		Polityka szkolenia i doskonalenia zawodowego					Wiersz razem
		I	II	III	IV	V	
Liczba	od 10 do 49	25	34	2	9	3	73
% z kolumny		71,4 %	45,9 %	28,6 %	39,1 %	25,0 %	
% z wiersza		34,3 %	46,6 %	2,7 %	12,3 %	4,1 %	

Liczba	od 50 do 99	3	13	0	5	2	23
% z kolumny		8,6 %	17,6 %	0	21,7 %	16,7 %	
% z wiersza		13,0 %	56,6 %	0	21,7 %	8,7 %	
Liczba	od 100 do 149	2	12	1	1	1	17
% z kolumny		5,7 %	16,2 %	14,3 %	4,4 %	8,3 %	
% z wiersza		11,7 %	70,6 %	5,9 %	5,9 %	5,9 %	
Liczba	od 150 do 250	5	15	4	8	6	38
% z kolumny		15,3 %	20,3 %	57,1 %	34,8 %	50,0 %	
% z wiersza		13,2 %	39,5 %	10,5 %	21,0 %	15,8 %	
Liczba	Kolumna ogółem	35	74	7	23	12	151

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Z tabeli 1 wynika, że w analizowanym okresie lat 2003, 2004 i 2005 niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa dominowało podejście, w którym szkolenia i doskonalenie zawodowe są przeprowadzane tylko w reakcji na pojawiające się potrzeby i nie są opracowywane kierunkowo (poziom II).

#### 4. Podstawowe umiejętności poszukiwane w procesie doboru kadry na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) oraz na stanowiska bezpośrednio produkcyjne

W procesie doboru kadry na stanowiska kierownicze (związane z produkcją), we wskazaniach badanej grupy przedsiębiorstw, dominowały: umiejętności podejmowania decyzji (62,9% wskazań ogółem), umiejętności rozwiązywania problemów (62,2% wskazań ogółem) oraz umiejętności komunikacyjne (57,6% wskazań ogółem). Wyniki wskazań podstawowych umiejętności poszukiwanych w procesie naboru na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) ujęto w tabeli 2 a na stanowiska bezpośrednio produkcyjne w tabeli 3.

Tabela 2. Podstawowe umiejętności poszukiwane w procesie doboru kadry na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) a wielkość przedsiębiorstwa we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Umiejętności	Wskazania ogółem (N=151)		Wskazania w zależności od wielkość przedsiębiorstwa							
			od 10 do 49 (N=73)		od 50 do 99 (N=23)		od 100 do 149 (N=17)		od 150 do 250 (N=38)	
Podejmowania decyzji	95	62,9 %	38	52,0 %	13	56,5 %	12	70,6 %	32	84,2 %
Rozwiązywania problemów	94	62,2 %	40	54,8 %	16	69,6 %	7	41,2 %	31	81,6 %
Komunikacyjne	87	57,6 %	39	53,4 %	14	60,9 %	9	52,9 %	25	65,8 %
Myślenie twórcze - kreatywne	86	56,9 %	36	49,3 %	14	60,9 %	12	70,6 %	24	63,2 %
Pracy w grupie	85	56,3 %	42	57,5 %	14	60,9 %	9	52,9 %	20	52,6 %
Samozarządzania i organizowania	73	48,3 %	33	45,2 %	16	69,6 %	7	41,2 %	17	44,7 %
Dedukcyjne i analityczne	56	37,1 %	24	32,9 %	9	39,1 %	5	29,4 %	18	47,4 %
Uczenia się indywidualnego	44	29,1 %	24	32,9 %	8	34,8 %	6	35,3 %	6	15,8 %

Uczenia się grupowego	17	11,3 %	10	13,7 %	3	13,0 %	2	11,8 %	2	5,3 %
-----------------------	----	--------	----	--------	---	--------	---	--------	---	-------

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W przypadku większości analizowanych umiejętności wielkość przedsiębiorstwa wpływała na licznosc wskazań. Większe przedsiębiorstwa wskazywały częściej na potrzebę posiadania na stanowisku kierowniczym, związanym z produkcją, większości analizowanych umiejętności, za wyjątkiem umiejętności uczenia się indywidualnego i uczenia się grupowego, w przypadku, których na potrzebę ich posiadania częściej wskazywały firmy mniejsze.

Tabela 3. Podstawowe umiejętności poszukiwane w procesie doboru kadry na stanowiska bezpośrednio produkcyjne a wielkość przedsiębiorstwa we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Umiejętności	Wskazania ogółem (N=151)		Wskazania w zależności od wielkość przedsiębiorstwa							
			od 10 do 49 (N=73)		od 50 do 99 (N=23)		od 100 do 149 (N=17)		od 150 do 250 (N=38)	
Pracy w grupie	101	66,9 %	48	65,7 %	14	60,9 %	13	76,5 %	26	68,4 %
Uczenia się indywidualnego	82	54,3 %	38	52,0 %	11	47,8 %	8	47,1 %	25	65,8 %
Rozwiązywania problemów	59	39,1 %	26	35,6 %	6	29,1 %	9	52,9 %	18	47,4 %
Komunikacyjne	52	34,4 %	29	39,7 %	6	26,1 %	2	11,8 %	15	39,5 %
Myślenie twórcze - kreatywne	50	33,1 %	27	36,9 %	12	52,2 %	6	35,3 %	5	13,2 %
Podejmowania decyzji	82	24,5 %	18	24,7 %	5	21,7 %	3	17,6 %	11	28,9 %
Samozarządzania i organizowania	35	23,2 %	20	27,4 %	5	21,7 %	4	23,5 %	6	15,8 %
Uczenia się grupowego	30	19,9 %	17	23,3 %	5	21,7 %	4	23,5 %	4	10,5 %
Dedukcyjne i analityczne	24	15,9 %	15	20,6 %	1	4,3 %	2	11,8 %	6	15,8 %

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Natomiast, z tabeli 3 wynika, że w procesie doboru na stanowiska bezpośrednio produkcyjne dominowały umiejętności pracy w grupie (66,9% wskazań ogółem), umiejętności uczenia się indywidualnego (54,3% wskazań ogółem) oraz umiejętności rozwiązywania problemów (39,1% wskazań ogółem). Również w przypadku umiejętności poszukiwanych w procesie doboru na stanowiska bezpośrednio produkcyjne, wielkość badanych przedsiębiorstw wpływała na licznosc wskazań, przy czym dla części analizowanych umiejętności zależność miała charakter dodatni – większe przedsiębiorstwa wskazywały częściej na określoną umiejętność, natomiast, dla pozostałych umiejętności (samozarządzania i organizowania, uczenia się grupowego oraz umiejętności dedukcyjne i analityczne), zależność miała charakter ujemny – częściej na daną umiejętność wskazywały firmy mniejsze.

## 5. Główne metody rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich

Z przeprowadzonych badań wynika, że przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami wewnątrz przedsiębiorstwa było najczęściej wykorzystywaną metodą rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich w analizowanych latach (56,9% wskazań ogółem). Zestawienie wskazań podstawowych metod wykorzystywanych do rozwoju bazy kompetencji w badanych firmach, ujęto w tabeli 4.

Tabela 4. Podstawowe metody wykorzystywane do rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich a wielkość przedsiębiorstwa we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Metoda	Wskazania ogółem (N=151)		Wskazania w zależności od wielkość przedsiębiorstwa							
			od 10 do 49 (N=73)		od 50 do 99 (N=23)		od 100 do 149 (N=17)		od 150 do 250 (N=38)	
Przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy wewnątrz przedsiębiorstwa	86	56,9 %	36	49,3 %	12	52,2 %	10	58,8 %	28	73,7 %
Wizyty pracowników na wystawach, targach branżowych	63	41,7 %	20	27,4 %	10	43,5 %	9	52,9 %	24	63,2 %
Kursy i seminaria prowadzone przez zewnętrznych szkoleniowców	42	27,8 %	12	16,4 %	8	34,8 %	5	29,4 %	17	44,7 %
Nieformalne spotkania pracowników w celu wymiany informacji i wiedzy	41	27,1 %	17	23,3 %	6	26,1 %	5	29,4 %	13	34,2 %
Zatrudnianie nowych pracowników z poszukiwanymi kompetencjami	39	25,8 %	12	16,4 %	9	39,1 %	5	29,4 %	13	34,2 %
Bezpośrednia współpraca z klientami	35	23,2 %	16	21,9 %	7	30,4 %	4	23,5 %	8	21,0 %
Wizyty pracowników w innych firmach	32	21,2 %	10	13,7 %	5	21,7 %	5	29,4 %	12	31,6 %
Formalne spotkania pracowników w celu wymiany informacji i wiedzy	32	21,2 %	10	13,7 %	6	26,1 %	5	29,4 %	11	28,9 %
Bezpośrednia współpraca z dostawcami	27	17,9 %	9	12,3 %	4	17,4 %	3	17,7 %	11	28,9 %
Uczestnictwo w specjalistycznych konferencjach	25	16,6 %	6	8,2 %	4	17,4 %	5	29,4 %	10	26,3 %
Współpraca z zaprzyjaźnionymi firmami	24	15,9 %	13	17,8 %	3	13,0 %	4	23,5 %	4	10,5 %
Promowanie czytania przez pracowników specjalistycznej literatury	22	14,6 %	5	6,8 %	4	17,4 %	5	29,4 %	8	21,0 %
Kursy i seminaria prowadzone przez pracowników przedsiębiorstwa	22	14,6 %	6	8,2 %	3	13,0 %	1	5,9 %	12	31,6 %
Nieformalne kontakty z pracownikami innych przedsiębiorstw	21	13,9 %	8	10,9 %	2	8,7 %	4	23,5 %	7	18,4 %
Kursy i seminaria prowadzone przez zewnętrznych trenerów	19	12,6 %	7	9,6 %	2	8,7 %	3	17,6 %	7	18,4 %
Przemieszczanie pracowników pomiędzy tymi samymi stanowiskami pracy w różnych firmach	15	9,9 %	5	6,8 %	2	8,7 %	2	11,8 %	6	15,8 %
Współpraca z konsultantami i doradcami w celu rozwoju wewnętrznych kompetencji	12	7,9 %	5	6,8 %	3	13,0 %	1	5,9 %	3	7,9 %
Działania mentorów – opiekunów wewnątrz firmy	2	1,3 %	0	0	1	4,3 %	0	0	1	2,6 %

Zakup innych przedsiębiorstw z poszukiwanymi kompetencjami	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analizując odpowiedzi z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw można stwierdzić, że zasadniczo wielkość sprzyja wykorzystywaniu różnorodnych metod rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich. Metody rozwoju bazy kompetencji częściej wykorzystywane są przez większe firmy, nawet w przypadku takiej metody, jak „przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy wewnątrz przedsiębiorstwa”. Może to wynikać, po pierwsze, z ograniczonych zasobów finansowych mniejszych firm, a po drugie z niedostrzegania związku między rozwojem kompetencji a efektami działania przedsiębiorstwa (wyrażonymi na przykład przez pryzmat innowacyjności).

## 6. Podstawowe zewnętrzne źródła kompetencji

Z przeprowadzonych badań wynika, że klienci byli podstawowym zewnętrznym źródłem kompetencji w analizowanych latach (41,7% wskazań ogółem). Zestawienie wskazań podstawowych źródeł zewnętrznych, wykorzystywanych do rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich w badanych firmach, ujęto w tabeli 5.

Tabela 5. Podstawowe zewnętrzne źródła kompetencji a wielkość przedsiębiorstwa we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Źródło	Wskazania ogółem (N=151)		Wskazania w zależności od wielkość przedsiębiorstwa							
			od 10 do 49 (N=73)		od 50 do 99 (N=23)		od 100 do 149 (N=17)		od 150 do 250 (N=38)	
Klienci	63	41,7 %	31	42,5 %	10	43,5 %	8	47,1 %	14	38,8 %
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów, itp.	58	38,4 %	21	28,8 %	8	34,8 %	8	47,1 %	21	55,3 %
Nowo zatrudnieni pracownicy	54	35,8 %	26	35,6 %	6	26,1 %	9	52,9 %	13	34,2 %
Przedsiębiorstwa współpracujące	32	21,2 %	19	26,0 %	3	13,0 %	3	17,7 %	7	18,4 %
Publikacje tematyczne, książki, czasopisma branżowe, itp.	29	19,2 %	11	15,1 %	6	26,1 %	4	23,5 %	8	21,0 %
Prospekty reklamowe	24	15,9 %	10	13,7 %	5	21,7 %	4	23,5 %	5	13,2 %
Centra szkoleniowe	23	15,2 %	4	5,5 %	6	26,1 %	3	17,6 %	10	26,3 %
Konsultanci serwisowi	23	15,2 %	7	9,6 %	6	26,1 %	4	23,5 %	6	15,8 %
Przedsiębiorstwa konkurujące	21	13,9 %	11	15,1 %	3	13,0 %	1	5,9 %	6	15,8 %
Firmy konsultingowe	20	13,2 %	8	10,9 %	2	8,7 %	2	11,8 %	8	21,0 %
Organizacje branżowe	16	10,6 %	7	9,6 %	1	4,3 %	1	5,9 %	7	18,4 %
Stowarzyszenia zawodowe	14	9,3 %	5	6,8 %	1	4,3 %	1	5,9 %	7	18,4 %
Szkoły wyższe (krajowe i zagraniczne)	11	7,3 %	3	4,1 %	3	13,0 %	2	11,8 %	3	7,9 %

Jednostki badawczo-rozwojowe (JBR)	10	6,6 %	1	1,4 %	0	0	1	5,9 %	8	21,0 %
Izby przemysłowo - handlowe	7	4,6 %	5	6,8 %	0	0	1	5,9 %	1	2,6 %
Pozostałe firmy niezwiązane zależnościami biznesowymi	5	3,3 %	4	5,5 %	1	4,3 %	0	0	0	0
Placówki naukowe PAN	1	0,7 %	0	0	1	4,3 %	0	0	0	0

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analizując odpowiedzi z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa można stwierdzić, że niektóre zewnętrzne źródła kompetencji częściej wykorzystywane są przez mniejsze firmy np. „przedsiębiorstwa współpracujące” czy też „pozostałe firmy niezwiązane zależnościami biznesowymi”. Istnieją również źródła kompetencji częściej wykorzystywane przez firmy większe np. „centra szkoleniowe”, „firmy konsultingowe”, „stowarzyszenia branżowe”, „stowarzyszenia zawodowe” czy też „jednostki badawczo-rozwojowe”. W przypadku niektórych źródeł kompetencji wielkość firmy nie wpływa istotnie na ich stosowanie, co można stwierdzić na przykładzie klientów jako zewnętrznego źródła kompetencji. Najczęściej taki podział wynika z wydatków, z jakimi jest związane korzystanie w określonych źródła. Zasadniczo jednak można stwierdzić, że wielkość firmy sprzyja różnorodności stosowanych zewnętrznych źródeł kompetencji.

## 7. Grupy pracownicze najczęściej korzystające z działań w zakresie rozwoju kompetencji indywidualnych

Z przeprowadzonych badań wynika, że dyrektorzy i menadżerowie najwyższego szczebla to grupa korzystająca najczęściej, w analizowanych latach, z działań w zakresie rozwoju kompetencji (55,6% wskazań ogółem). Zestawienie wskazań podstawowych grup pracowniczych korzystających z działań w zakresie rozwoju kompetencji w badanych firmach, ujęto w tabeli 6.

Tabela 6. Grupy pracownicze korzystające najczęściej z działań w zakresie rozwoju kompetencji a wielkość przedsiębiorstwa we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Grupy pracownicze	Wskazania ogółem (N=151)		Wskazania w zależności od wielkość przedsiębiorstwa							
			od 10 do 49 (N=73)		od 50 do 99 (N=23)		od 100 do 149 (N=17)		od 150 do 250 (N=38)	
Dyrektorzy i menadżerowie najwyższego szczebla	84	55,6 %	34	46,6 %	14	60,9 %	13	76,5	23	60,5 %
Kierownicy średniego i niższego szczebla	76	50,3 %	25	34,2 %	14	60,9 %	11	64,7	26	68,4 %
Technicy, inżynierowie	46	30,5 %	10	13,7 %	7	30,4 %	7	41,2	22	57,9 %

Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	23	15,2 %	13	17,8 %	5	21,7 %	3	17,6	2	5,3 %
Personel administracyjny	21	13,9 %	5	6,8 %	3	13,0 %	5	29,4	8	21,0 %
Pracownicy obsługi (kierowcy, operatorzy, itp.)	17	11,3 %	7	9,6 %	3	13,0 %	3	17,6	4	10,5 %

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Analizując odpowiedzi z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa można stwierdzić, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa zasadniczo wzrasta odsetek wskazań dla wszystkich grup, za wyjątkiem grupy „pracownicy bezpośrednio produkcyjni”, w przypadku, której stwierdzono zależność odwrotną. Pracownicy bezpośrednio produkcyjni jako grupa pracownicza częściej korzystają z działań w zakresie rozwoju kompetencji w firmach mniejszych. Co może wynikać stąd, że firmy tej wielkości częściej zatrudniają pracowników gorzej przygotowanych pod względem posiadanych kompetencji.

## 8. Doskonalenia umiejętności kierowania ludźmi

W ramach prowadzonych badań przedsiębiorstwa dokonywały samooceny w zakresie przyjętej polityki doskonalenia umiejętności kierowania ludźmi. Określono 5 podstawowych poziomów opisujących podejście przedsiębiorstw do doskonalenia umiejętności kierowania ludźmi, które zostały scharakteryzowane następująco:

- poziom I - doskonalenie kierowania nie jest uznawane za ważne i kierownictwo nie podejmuje działań w kierunku rozwoju własnych umiejętności;
- poziom II - doskonalenie kierowania odbywa się okazjonalnie i na specjalnych warunkach;
- poziom III - doskonalenie kierowania jest uznawane za ważne i kierownictwo uczestniczy w specjalnych kursach szkoleniowych w tym kierunku;
- poziom IV - doskonalenie kierowania jest uznawane za konieczne i kierownictwo musi uczestniczyć w specjalnych szkoleniach i treningach; oraz
- poziom V - doskonalenie kierowania jest włączone do codziennej działalności kierowników poprzez specjalne szkolenia i jest traktowane jako podstawowa część zadań przywódczych kierownictwa.

Poziomy zostały opracowane na bazie wytycznych dotyczących samooceny przedsiębiorstw ubiegających się o Polską Nagrodę Jakości. Wskazując tylko jeden z pięciu możliwych poziomów przedsiębiorstwa charakteryzowały swoje podejście do problematyki doskonalenia umiejętności kierowania, w badanych latach. Wyniki analizy zależności zmiennych „polityka doskonalenia umiejętności kierowania” a „wielkość przedsiębiorstwa” zestawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Polityka doskonalenia umiejętności kierowania ludźmi w zależności od wielkości przedsiębiorstwa we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Tablica kontyngencji (Doskonalenie umiejętności kierowania a wielkość przedsiębiorstwa)							
Liczność oznaczonych komórek > 10 (Nie oznaczono sum brzegowych)							
Wielkość przedsiębiorstwa (liczba pracowników w przeliczeniu na pełny etat)		Polityka doskonalenia umiejętności kierowania					Wiersz razem
		I	II	III	IV	V	
Liczba	od 10 do 49	24	27	15	4	3	73
% z kolumny		60,0 %	44,3 %	46,9 %	40,0 %	37,5 %	
% z wiersza		32,9 %	37,0 %	20,5 %	5,5 %	4,1 %	
Liczba	od 50 do 99	4	11	5	1	2	23
% z kolumny		10,0 %	18,0 %	15,6 %	10,0 %	25,0 %	
% z wiersza		17,4 %	47,8 %	21,7 %	4,4 %	8,7 %	
Liczba	od 100 do 149	3	8	4	1	1	17
% z kolumny		7,5 %	13,1 %	12,5 %	10,0 %	12,5 %	
% z wiersza		17,6 %	47,1 %	23,5 %	5,9 %	5,9 %	
Liczba	od 150 do 250	9	15	8	4	2	38
% z kolumny		22,5 %	24,6 %	25,0 %	40,0 %	25,0 %	
% z wiersza		23,7 %	39,5 %	21,0 %	10,5 %	5,3 %	
Liczba	Kolumna ogółem	40	61	32	10	8	151

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Z tabeli 7 wynika, że w analizowanym okresie lat 2003, 2004 i 2005 niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa dominowało podejście, w którym doskonalenie kierowania ludźmi odbywa się okazjonalnie i na specjalnych warunkach (poziom II).

## 9. Szkolenia kierowników związanych z produkcją oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych

Badane przedsiębiorstwa wskazywały najczęściej na uczestnictwo w analizowanym okresie 2003, 2004 i 2005 w szkoleniach dotyczących systemów jakości ISO, PN, HACCP, obsługi komputera i Internetu, technik skutecznej sprzedaży oraz w kursach językowych. Zestawienie wskazań dotyczących podstawowych szkoleń, w których uczestniczyli kierownicy K (związani z produkcją) oraz pracownicy bezpośrednio produkcyjni P badanych firm, w latach 2003, 2004 i 2005, ujęto w tabeli 6.

Tabela 8. Podstawowe szkolenia, w których uczestniczyli kierownicy K (związani z produkcją) oraz pracownicy bezpośrednio produkcyjnych P, w latach 2003, 2004 i 2005, we wskazaniach badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych (N=151)

Temat szkolenia	K	P	K+P	K	P	K+P
Systemy jakości ISO, PN, HACCP	32	5	42	21,2 %	3,3 %	27,8 %

Obsługa komputera i Internetu	24	18	20	15,9 %	11,9 %	13,2 %
Techniki skutecznej sprzedaży	36	8	6	23,8 %	5,3 %	4,0 %
Kursy językowe	21	4	21	13,9 %	2,6 %	13,9 %
Zarządzanie zespołem	30	1	2	19,9 %	0,7 %	1,3 %
Zarządzanie strategiczne	31	0	0	20,5 %	0	0
Strategie marketingowe	27	2	3	17,9 %	1,3 %	2,0 %
Podejmowanie decyzji	26	1	3	17,2 %	0,7 %	2,0 %
MS Office	12	6	8	7,9 %	4,0 %	5,3 %
Rozwój zasobów ludzkich	18	1	1	11,9 %	0,7 %	0,7 %
Zarządzanie projektami	16	1	2	10,6 %	0,7 %	1,3 %
Metody rekrutacji i selekcji	16	0	0	10,6 %	0	0
Praca w zespole	8	19	7	5,3 %	12,6 %	4,6 %
Umiejętności przywódcze	14	0	0	9,3 %	0	0
Efektywne zarządzanie czasem	12	2	2	7,9 %	1,3 %	1,3 %
Zarządzanie konfliktami	12	1	0	7,9 %	0,7 %	0
Stres i asertywność	6	2	5	4,0 %	1,3 %	3,3 %
Zarządzanie wiedzą	10	0	0	6,6 %	0	0
Zarządzanie zmianami	10	0	0	6,6 %	0	0
Relacje interpersonalne w pracy	7	3	3	4,6 %	2,0 %	2,0 %
Nowoczesne techniki komunikacji	7	4	3	4,6 %	2,6 %	2,0 %
Efektywne spotkania	6	2	3	4,0 %	1,3 %	2,0 %
Organizacja pracy własnej	5	17	4	3,3 %	11,3 %	2,6 %
Planowania kariery i rozwoju	6	2	1	4,0 %	1,3 %	0,7 %
Podnoszenie umiejętności motywacji	5	6	2	3,3 %	4,0 %	1,3 %
Budowanie zespołu przez lidera	4	2	3	2,6 %	1,3 %	2,0 %
Jak dostrzegać możliwości i zmieniać postawy?	2	2	1	1,3 %	1,3 %	0,7 %

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Zasadniczo, w oparciu o analizę tabeli 6 można stwierdzić, że badane firmy szkolą pracowników tylko wtedy, kiedy muszą, traktując szkolenia jako wydatki a nie jak inwestycje w posiadany kapitał ludzki.

## 10. Technologiczna innowacyjność produktowa i procesowa badanych przedsiębiorstw

W analizowanym okresie 2003, 2004 i 2005 zdecydowana większość badanych MSP nie wprowadziła żadnych technologicznie nowych produktów – 58,3% w 2003, 55,0% w 2004 i 63,6% w 2005. W tabeli 9 zestawiono dane dotyczące stopnia nowości wprowadzanych na rynek technologicznie nowych produktów oraz wdrażanych technologicznie nowych procesów (produkcyjnych) w grupie badanych małych i średnich przedsiębiorstw za lata 2003, 2004 i 2005.

Tabela 9. Technologicznie nowe produkty wprowadzone na rynek oraz technologicznie nowe procesy (produkcyjne) wdrożone w badanej grupie 151 małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w latach 2003, 2004 i 2005

	% przedsiębiorstw, które wprowadziły produkty i wdrożyły procesy o określonym stopniu nowości					
	Rok	Brak	1	2	3	4
Produkty technologicznie nowe	2003	58,3 %	23,8 %	11,2 %	6,0 %	0,7 %
	2004	55,0 %	19,9 %	15,9 %	7,2 %	2,0 %
	2005	63,6 %	17,2 %	9,9 %	7,9 %	1,4 %
Procesy (produkcyjne) technologicznie nowe	2003	76,2 %	15,9 %	4,0 %	2,6 %	1,3 %
	2004	70,9 %	15,2 %	8,6 %	3,3 %	2,0 %
	2005	72,2 %	13,9 %	7,9 %	4,7 %	1,3 %

Stopień nowości produktów / procesów:  
 1 - tylko dla badanej firmy, lecz już funkcjonujące w innych firmach, branżach lub krajach  
 2 - w skali rynku, na którym działa firma  
 3 - w skali kraju  
 4 - na skalę światową

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Jeszcze gorzej kształtuje się sytuacja odnośnie wdrażania technologicznie nowych procesów (produkcji). Nie wdrożyło żadnych nowych procesów 76,2% badanych firm w 2003, 70,9% w 2004 i 72,2 % w 2005. Natomiast wśród pozostałych przedsiębiorstw, które wprowadziły i/lub wdrożyły technologiczne nowości przeważał 1-wszy stopień oznaczający produkty / procesy nowe tylko dla danej firmy, lecz już funkcjonujące w innych firmach, branżach lub krajach. W tabeli 10 zestawiono dane dotyczące stopnia ulepszeń-udoskonalień wprowadzanych na rynek technologicznie ulepszonych - udoskonalonych produktów oraz wdrażanych technologicznie ulepszonych - udoskonalonych procesów (produkcyjnych) w grupie badanych małych i średnich przedsiębiorstw w analizowanych latach.

Tabela 10. Technologicznie ulepszone - udoskonalone produkty wprowadzone na rynek oraz technologicznie ulepszone - udoskonalone procesy (produkcyjne) wdrożone w badanej grupie 151 małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w latach 2003-2005

	% przedsiębiorstw, które wprowadziły produkty i wdrożyły procesy o określonym stopniu ulepszenia - udoskonalenia					
	Rok	Brak	1	2	3	4
Produkty technologicznie ulepszone - udoskonalone *	2003	52,3 %	25,8 %	15,9 %	5,3 %	0,7 %
	2004	44,4 %	22,5 %	21,2 %	9,3 %	2,6 %
	2005	44,4 %	24,5 %	19,8 %	9,3 %	2,0 %
Procesy (produkcyjne) technologicznie ulepszone - udoskonalone *	2003	64,9 %	15,9 %	13,3 %	4,6 %	1,3 %
	2004	59,6 %	15,2 %	17,2 %	6,0 %	2,0 %
	2005	53,6 %	19,2 %	15,9 %	9,3 %	2,0 %

\* ze względu na osiągi, wydajność, właściwości, zużycie materiałów, energii, komponentów, itp.

Stopień ulepszeń - udoskonaień produktów / procesów:

1 - tylko dla badanej firmy, lecz już funkcjonujące w innych firmach, branżach lub krajach

2 - w skali rynku, na którym działa firma

3 - w skali kraju

4 - na skalę światową

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W przypadku ulepszeń - udoskonaień produktów / procesów zaobserwowano w badanych latach niewielki wzrost liczby przedsiębiorstw wprowadzających na rynek technologicznie ulepszone produkty i wdrażających technologicznie ulepszone procesy (szczególnie produkcyjne). Wzrosła również liczba firm, które wprowadziły i/lub wdrożyły technologiczne ulepszenia 2-giego stopnia, czyli w skali rynku, na którym działają.

## **11. Analiza związku między działaniami w zakresie rozwoju kompetencji a innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw**

Do analizy związku między praktyką rozwoju kompetencji a innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Współczynnik ten określa siłę zależności prostoliniowej między dwiema zmiennymi o charakterze mierzalnym i rozkładzie normalnym.

Pierwszą grupę zmiennych zbudowano w oparciu o dane dotyczące innowacyjności produktowej i procesowej grupy badanych przedsiębiorstw produkcyjnych za lata 2003, 2004 i 2005 – tabela 9 i 10. Do wyliczenia zmiennych przyjęto wskazane przez przedsiębiorstwo stopnie (nowości bądź ulepszeń – udoskonaień) w każdym z trzech kolejnych lat, osobno dla produktów i procesów. Uzyskaną liczbę pomnożono przez maksymalny stopień (nowości bądź ulepszeń – udoskonaień) wskazany w tych latach. Tak wyliczone zmienne oznaczono odpowiednio (grupa zmiennych Y):

- PdTn - produkty technologicznie nowe,
- PcTn - procesy technologicznie nowe,
- PdTu - produkty technologicznie ulepszone oraz
- PcTu - procesy technologicznie ulepszone.

Do budowy drugiej grupy zmiennych wykorzystano dane dotyczące praktyki rozwoju kompetencji (w aspekcie ilościowym) w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych – tabele od 1 do 7. Drugą grupę zmiennych oznaczono odpowiednio (grupa zmiennych X):

- PSD – polityka szkolenia i doskonalenia zawodowego,
- UsK – umiejętności na stanowiskach kierowniczych,
- UsP – umiejętności na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych,

- MrK – metody rozwoju kompetencji,
- ZżK – zewnętrzne źródła kompetencji,
- G – grupy korzystające z działań rozwoju kompetencji,
- DUKi – doskonalenie umiejętności kierowania.

W tabeli 11 zestawiono wyniki analizy związku między praktyką rozwoju kompetencji a innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw przy wykorzystaniu współczynnika korelacji liniowej Pearsona dla przyjętych zmiennych Y i X.

Tabela 11. Wyniki analizy korelacji liniowej Pearsona dla badanej grupy małych i średnich przedsiębiorstw – STATISTICA 6.0

Korelacje Zmn.X & Zmn. Y												
Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z $p < 0,05$ , N = 151, NS – nie istotne												
	PdTn			PcTn			PdTu			PcTu		
	r(X,Y)	r <sup>2</sup>	t	r(X,Y)	r <sup>2</sup>	t	r(X,Y)	r <sup>2</sup>	t	r(X,Y)	r <sup>2</sup>	t
PSD	0,21	0,04	2,59	0,27	0,07	3,45	0,29	0,08	3,65	0,26	0,07	3,23
UsK	NS			0,27	0,07	3,43	0,22	0,05	2,72	0,27	0,07	3,38
UsP	NS			0,20	0,04	2,47	0,16	0,03	2,03	0,23	0,05	2,87
MrK	0,26	0,07	3,30	0,35	0,12	4,49	0,40	0,16	5,32	0,39	0,16	5,25
ZżK	NS			NS			0,23	0,05	2,87	NS		
G	0,18	0,03	2,25	NS			0,33	0,11	4,28	0,19	0,03	2,31
DUKi	NS			0,18	0,03	2,29	0,19	0,04	2,37	0,21	0,04	2,63

r(X,Y) - współczynnik korelacji liniowej Pearsona  
t – wartość statystyki t badającej istotność współczynnika r  
r<sup>2</sup> - współczynnik determinacji - przyjmuje wartości <0,1>

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Wszystkie zaobserwowane związki mają charakter pozytywny (wartości dodatnie). W przypadku wszystkich zmiennych X, czyli produktów technologicznie nowych (PdTn), procesów technologicznie nowych (PcTn), produktów technologicznie ulepszonych (PdTu) oraz procesów technologicznie ulepszonych (PcTu) najsilniejszy pozytywny związek zaobserwowano ze zmienną MrK - metody rozwoju kompetencji. Czyli można stwierdzić, że większa różnorodność metod rozwoju kompetencji wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa wyrażoną zarówno poprzez stopień nowości wprowadzanych na rynek wyrobów i wdrażanych procesów, jak i poprzez stopień ulepszeń produktów i procesów. Natomiast, zwiększanie różnorodności zewnętrznych źródeł rozwoju kompetencji (ZżK) nie wpływa tak istotnie na technologiczną innowacyjność produktową i procesową.

## 12. Podsumowanie

Weryfikując podejście przedsiębiorstw do problemu szkolenia i doskonalenia zawodowego stwierdzono, że niezależnie od wielkości badanego przedsiębiorstwa dominowała polityka przeprowadzania szkolenia i doskonalenia zawodowego tylko w reakcji na pojawiające się potrzeby. W przypadku większości analizowanych umiejętności poszukiwanych w procesie doboru kadry na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) i stanowiska bezpośrednio produkcyjne, zasadniczo, wielkość przedsiębiorstwa wpływała na licznosc wskazań, w ten sposób, że większe przedsiębiorstwa wskazywały częściej na potrzebę posiadania określonych umiejętności. W zakresie podstawowych umiejętności poszukiwanych w procesie doboru kadry na stanowiska kierownicze (związane z produkcją) dominowały: umiejętności podejmowania decyzji, umiejętności rozwiązywania problemów oraz umiejętności komunikacyjne. Natomiast, w zakresie podstawowych umiejętności poszukiwanych w procesie doboru kadry na stanowiska bezpośrednio produkcyjne dominowały: umiejętności pracy w grupie, umiejętności uczenia się indywidualnego oraz umiejętności rozwiązywania problemów. Analizując wykorzystanie głównych metod rozwoju bazy kompetencji przede wszystkim należy zauważyć ogólnie bardzo niski poziom wykorzystania tych narzędzi. Najczęściej wykorzystywaną metodą rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich w analizowanych latach okazało się przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami wewnątrz danego przedsiębiorstwa. Równocześnie stwierdzono, że wielkość firmy sprzyja wykorzystywaniu różnorodnych metod rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich. Zdecydowanie więcej firm większych stosuje różnorodne metody niż firm mniejszych. Podobnie jak w przypadku metod rozwoju bazy kompetencji, również w przypadku zewnętrznych źródeł kompetencji, ich poziom wykorzystania jest niski. Podstawowym zewnętrznym źródłem kompetencji dla badanej grupy przedsiębiorstw, w analizowanych latach, okazali się klienci. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, dyrektorzy i menadżerowie najwyższego szczebla stanowią grupę korzystającą najczęściej z działań w zakresie rozwoju kompetencji, przy czym jeżeli te działania dotyczą doskonalenia umiejętności kierowania ludźmi, to w przypadku większości badanych firm, doskonalenie kierowania odbywa się okazjonalnie i na specjalnych warunkach. Analizując wskazania dotyczące odbytych szkoleń przez kierowników (związanych z produkcją) oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych w badanych latach, można stwierdzić, że szkolenia odpowiadają tylko bieżącym potrzebom firm. Najczęściej wskazywane szkolenia to dotyczące systemów jakości ISO, PN, HACCP, obsługi komputera i Internetu, technik skutecznej sprzedaży oraz kursy językowe.

Równocześnie, z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje związek o charakterze dodatnim między określonymi aspektami rozwoju bazy kompetencji zasobów ludzkich

badanych firm a ich innowacyjnością technologiczną wyrażoną poprzez stopień nowości wprowadzanych na rynek wyrobów i wdrażanych procesów oraz stopień ulepszeń – udoskonaleń wprowadzanych na rynek produktów i wdrażanych w przedsiębiorstwach procesów. Najsilniejszy związek zaobserwowano w przypadku metod rozwoju kompetencji, co oznacza, że jednoczesne stosowanie różnorodnych metod rozwoju kompetencji wpływa na innowacyjność stosujących te metody firm. Do zbadania pozostaje, od jakich czynników uzależniony jest dobór metod rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa.

### **Literatura**

1. Argyris C. Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, Jossey Bass Publishers, San Francisco 1993.
2. Communication from the commission to the European Parliament and the Council, making a European Area of Lifelong Learning a Reality, COM (2001)678
3. Lipka A, W stronę kwalitologii zasobów ludzkich, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
4. OSLO MANUAL – The Measurement of Scientific and Technological Activities – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD/Eurostat 1997.
5. OECD, Links between Policy and Growth: Cross-country Evidence, Paris 2000.
6. OECD, Knowledge, Work Organization and Economic Growth, Labour Market and Social Policy - Occasional Papers No 50, Paris 2001.