



Marcin Komańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
marcin.komanda@ue.katowice.pl

ISTOTNOŚĆ KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW A ICH WPŁYW NA WDRAŻANIE USPRAWNIEŃ W WYBRANYCH OBSZARACH WYKORZYSTANIA WIEDZY W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Problematyka innowacyjności w przedsiębiorstwach jest współcześnie interpretowana wielopłaszczyznowo. Oznacza to, że wyróżnia się wiele grup czynników, które wpływają na konieczność, szybkość i zakres wdrażania zmian w organizacji. Wśród nich pojawiają się także te związane z kompetencjami i umiejętnościami pracowników, które są elementem gorącej wiedzy przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł na podstawie analizy zebranych danych empirycznych stawia sobie za cel określenie istnienia zależności między opiniami respondentów o istotności kompetencji twardych i miękkich w przedsiębiorstwie a postrzeganiem ich wpływu na wdrażanie usprawnień w obszarach wykorzystywania wiedzy w działalności organizacji.

Słowa kluczowe: usprawnienia, innowacje, kompetencje, umiejętności.

JEL Classification: M10, M50.

Wprowadzenie

Rozważając problem konkurencyjności przedsiębiorstwa, wiąże się go w literaturze przedmiotu współcześnie przede wszystkim z kwestią innowacyjności. Innowacyjność jest utożsamiana ze zmianami zachodzącymi w podmiocie gospodarczym, które pozwalają ulepszyć jego funkcjonowanie zarówno w aspektach zdarzeń zachodzących wewnątrz niego, jak i w relacjach z otoczeniem zewnętrznym [Potocki, 2011, s. 549-555]. Jednocześnie dokonując analizy istoty tych innowacji wskazuje się, że są one rezultatem wykorzystania nagromadzonych zasobów wiedzy [Komańda, 2011, s. 190]. Ta perspektywa opisu prowadzi

z jednej strony do konieczności utworzenia i wykorzystywania systemu zarządzania wiedzą, który będzie pozyskiwał oraz przetwarzał zasoby wiedzy o wszystkich okolicznościach wewnętrznych i zewnętrznych mogących mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Morawski, 2006, s. 61-67], a z drugiej strony musi być ukierunkowany na praktyczne wykorzystywanie tych zasobów [Gwin, 2003, s. 7].

Założenia te mają swój wyraz w wiązce celów przyświecających wprowadzaniu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a wśród których można wyliczyć wzrost jego innowacyjności, poszerzenie zasobów wiedzy (zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i indywidualnym pracowników), a także poszerzanie kompetencji pracowników [Budzewicz-Guźlecka i Drab-Kurowska, 2009, s. 50], które to mogą podlegać przekształceniu lub budowie od nowa [Zahra, Shaker i Nielsen, 1999, s. 169].

Istotnym zagadnieniem stają się zatem kwestie źródeł wiedzy i konwersji jej form, a w szczególności problem wiedzy ukrytej, indywidualnej, która powinna być upowszechniana w przedsiębiorstwie [Staniewski, 2008, s. 63]. Jest to jednak możliwe w warunkach świadomego (wieloaspektowego i nakierowanego na długofalowe cele) zarządzania personelem. W rezultacie powinno wzrosnąć w przedsiębiorstwie uznanie dla kwalifikacji zawodowych i umiejętności pracowniczych, w tym szczególnie tych, które związane są ze zdolnością samodzielnego działania w warunkach wewnętrznych organizacji, jak i w kontekście dynamiczności oraz złożoności jej relacji z otoczeniem zewnętrznym [Mikuła, 2006, s. 16].

Podnoszenie znaczenia czynników indywidualnych (związanych z kompetencjami pracowników) [Brzeziński, Mietlicka, 2008, s. 53-71] ma swoje uzasadnienie we wnioskach, które wypływały z obserwacji praktyki gospodarczej. Jak okazywało się, sami pracownicy często bywali niezainteresowani wdrażaniem zmian, ale także i menedżerowie nie dostrzegali konieczności implementacji zmian wynikających ze związków między zasobami wiedzy (organizacyjnej/ indywidualnej; jawnej/ukrytej) a wyzwaniem okoliczności czasu i miejsca [Rudolf, 2005, s. 40-43]. Szczególne znaczenie przypisuje się w tym kontekście relacjom między przedsiębiorstwem a klientami [Bilińska-Reformat, Sztangret, 2013, s. 205], które stanowią źródło ważnych informacji rynkowych będących podstawą m.in. innowacji produktowych [Bartkowiak, Rutkowski, 2016, s. 41].

Problemy te wydają się nie tracić na aktualności. Wynik najnowszych badań w tym zakresie sugerują, że wśród tzw. wewnętrznych determinant innowacyjności przedsiębiorstwa wyróżnia się czynniki, które należy wiązać z pracownikami i relacjami pomiędzy nimi. To cechy osobiste menedżerów, stosowany

styl przywództwa, system motywacji, umiejętność pracy w zespole, czy też w końcu same umiejętności pracowników są wskazywane za kluczowe dla sukcesu innowacji [Romanowska, 2016, s. 33]. Inną perspektywę opisu tych problemów podejmuje się na gruncie zachowań pracowników w organizacji, kierunków ich aktywności, jak i ich związku z wyznawanymi wartościami. Tu z kolei należy podkreślić, że wyniki badań przeprowadzone w Polsce (w 2014 r.) wydają się wskazywać, że klimat sprzyjający innowacjom dotyczy przede wszystkim poziomu zespołów. Warto natomiast podkreślić, że w stosunku do wyników z lat poprzednich zmieniło się postrzeganie przełożonych, którzy obecnie są w dużej mierze uważani za osoby otwarte na pomysły, dostrzegające problemy i wspólnie podejmujące decyzje z pracownikami [Stankiewicz i Moczulska, 2016, s. 38-39]. Podejmuje się zatem także istotne z tego punktu widzenia badania w zakresie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej [Kraśnicka, 2015, s. 21-37]. Należy jednak podkreślić, że wspomniane aspekty postaw i rozwiązań proinnowacyjnych powinny być rozważane nie tylko w ramach relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także i relacji z otoczeniem zewnętrznym [Żukowska, Komańda, 2015, s. 27-29].

1. Cele i metodyka badania

Główne zamierzenie badawcze zostało związane z przedstawieniem opinii respondentów o istotności kompetencji twardych i miękkich pracowników w przedsiębiorstwie jako kluczowych składowych tzw. gorącej wiedzy w organizacji oraz z określeniem związku pomiędzy postrzeganiem ich istotności a oceną ich wpływu na wprowadzanie usprawnień w wybranych obszarach funkcjonowania organizacji.

Gorąca wiedza jest związana przede wszystkim z doświadczeniem życiowym indywidualnych osób (zarówno osobistym, jak i zawodowym) i obejmuje nie tylko wykształcenie, uprawnienia, ale także ich umiejętność oraz poziom zmotywowania do rozwiązywania problemów [Materska, 2005, s. 233]. Uzasadnia to koncentrację uwagi na kompetencjach twardych i miękkich pracowników w perspektywie implementacji usprawnień w działalności przedsiębiorstwa. Kwestia obszarów wprowadzania usprawnień w przedsiębiorstwie została określona natomiast na podstawie wyników wcześniejszej pracy autora, w której udało się zidentyfikować płaszczyzny wykorzystywania wiedzy pozyskiwanej przez przedsiębiorstwo [Komańda, Sowa, 2012, s. 78-89].

Sformułowano w związku z tym dwa główne pytania badawcze:

1. Czy można pogrupować wskazania respondentów ze względu na postrzeganie istotności kompetencji twardych i miękkich oraz na wybrane(a) cechy(e) przedsiębiorstwa, które reprezentują?
2. Czy istnieje korelacja między poziomem postrzegania istotności kompetencji twardych i miękkich a postrzeganiem wpływu kompetencji pracowników na wdrażanie usprawnień w wybranych obszarach wykorzystania wiedzy w działalności organizacji?

Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o wykorzystanie kwestionariusza zawierającego pytania wraz z propozycjami odpowiedzi, przedstawionymi w pięciostopniowej skali Likerta. Dobór respondentów miał charakter nieprobabilistyczny, nie można więc mówić w tym przypadku o ich statystycznej reprezentatywności. Konkretna postać zastosowanego doboru respondentów to dobór wygodny, który umożliwił pozyskanie do badania szerokiej grupy respondentów. Pozwoliło to na zastosowanie opisowej analizy statystycznej, wybranej metody grupowania oraz wyznaczenie korelacji pomiędzy zmiennymi w zgodności z charakterem zgromadzonych danych dla przebadanej grupy respondentów. Do obliczeń wykorzystano procedury oferowane przez program IBM SPSS Statistics (wersja 24).

Łączna liczba respondentów wyniosła ponad dwieście osób (n=205). Każda z nich reprezentowała inne przedsiębiorstwo. W przypadku rodzaju działalności przebadanych podmiotów reprezentowanych przez respondentów, dominowały przedsiębiorstwa usługowe, tj. 36,1% przebadanej grupy (74 podmioty), przedsiębiorstwa handlowe stanowiły 22,9% (47 podmiotów), rodzaj mieszany działalności to 22,5% (46 podmiotów), a działalność produkcyjna to 18,5% (38 podmiotów). Największa grupa podmiotów (62 respondentów, co stanowiło 30,2% przebadanej grupy) zatrudniała do 10 pracowników. 44 podmioty (czyli 21,5%) posiadało od 11 do 50 pracowników, a 43 podmioty (21%) miało liczbę zatrudnionych pracowników w przedziale od 51 do 250. Liczbę zatrudnionych osób w przedziale powyżej 250 w przedsiębiorstwie zadeklarowało 56 respondentów (27,3% przebadanej grupy). 46,3% przebadanej grupy (czyli 95 podmiotów) to przedsiębiorstwa jednoosobowe, 25 (12,2%) to centrale przedsiębiorstw wielooddziałowych, a 85 podmiotów (czyli 41,5%) to z kolei filie przedsiębiorstw wielooddziałowych. Najliczniejsza grupa respondentów to osoby zajmujące stanowiska kierownicze, czyli właściciele przedsiębiorstwa lub członkowie zarządu – łącznie 93 osoby (45,4%). Kolejne dwie grupy respondentów to osoby będące pracownikami szeregowymi oraz specjalistami (liczebność pierwszej wymienionej grupy większa od drugiej o 35%). Zdecydowana większość respondentów (178, 86,9%) pochodziło z przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie śląskim.

2. Rezultaty badania

Aby móc ustosunkować się do pierwszego z postawionych pytań badawczych, posłużono się metodą dwustopniowego grupowania, w przypadku której można również wykorzystać dane o charakterze jakościowym (w tym przypadku wynikające z zastosowania skali Likerta). Odnaleziono tylko jeden wariant grupowania przedsiębiorstw ze względu na ich cechę(y) i opinie respondentów na temat istotności kompetencji twardych i miękkich, który uzyskał satysfakcjonującą miarę spójności i odrębności (tzn. wskaźnik Silhouette). Miara ta zawiera się w przedziale od -1 do 1 [Liu, Özyer, Alhajj, Barker, 2005, s. 37] i wartości bliskie 1 wskazują na silny dowód struktury skupienia [Rousseuw, 1987, s. 56]. Jest to syntetyczny miernik obliczany na podstawie „średnich odległości każdego obiektu od obiektów z klasy rodzimej oraz obiektów z klasy mu najbliższej”. Za graniczną wartość tego wskaźnika można przyjąć 0,5 [Kisielińska, 2009, s. 107-108]. W przypadku grupowania ze względu na atrybuty, którymi stały się opinie respondentów o kompetencjach (twardych i miękkich), a także dana nominalna dotycząca tego, czy przedsiębiorstwo jest jednooddziałowe, czy też centralą lub filią firmy wielooddziałowej (zmienna „rodzaj firmy”) miara Silhouette wyniosła 0,6.

Tabela 1. Wyniki grupowania podmiotów

Rozmiar grupy	18,5% (38)	16,1% (33)	13,2% (27)	12,7% (26)	10,7% (22)	10,2% (21)	9,3% (19)	9,3% (19)
Kompetencje twarde	Ważne 100%	Ważne 100%	Bardzo ważne 100%	Bardzo ważne 96,2%	Trudno powiedzieć 63,6%	Ważne 100%	Raczej nie są ważne 73,7%	Bardzo ważne 52,6%
Przedsiębiorstwo	Jednooddziałowe 100%	Filia wielooddziałowego 57,6%	Jednooddziałowe 100%	Filia wielooddziałowego 100%	Jednooddziałowe 50%	Filia wielooddziałowego 100%	Filia wielooddziałowego 68,4%	Centrala wielooddziałowego 100%
Kompetencje miękkie	Ważne 100%	Bardzo ważne 100%	Ważne 51,9%	Bardzo ważne 57,7%	Trudno powiedzieć 81,8%	Ważne 100%	Bardzo ważne 47,4%	Bardzo ważne 52,5%

Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku grupowania uzyskano osiem grup skupień. Najmniejsza liczy 19 podmiotów, a największa 38 (czyli jest dwukrotnie większa od najmniejszej). Atrybuty w tym modelu jako predykatory uzyskały następującą ważność: kompetencje twarde 1,0; rodzaj firmy 0,72; kompetencje miękkie 0,59. Wyniki grupowania są przedstawione w tabeli 1, gdzie każda z kolumn reprezentuje kolejną grupę skupienia (począwszy od najliczniejszej, a skończywszy na najmniejszej pod względem

ilości reprezentowanych podmiotów). W komórkach także znajduje się najczęściej wskazywana przez respondentów odpowiedź w danej grupie, dla danego atrybutu.

Analiza wyników grupowania pozwala stwierdzić, że centrale przedsiębiorstw wielooddziałowych są przede wszystkim reprezentowane (19 z 25 ogółem) w jednej grupie (i tylko one tę grupę tworzą). Warto zauważyć, że wprawdzie dominują w ich przypadku wskazania o tym, że zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie są bardzo ważne, to jednak odpowiedzi te stanowią zaledwie nieco więcej niż 52% wskazań. Przedsiębiorstwa jednooddziałowe tworzą trzy grupy skupień (aż dwie grupy są utworzone tylko przez nie, w trzeciej stanowią połowę jej liczebności). Te dwie pierwsze wspomniane grupy różnicuje jednoczesny stosunek respondentów do tego, czy kompetencje twarde i miękkie są ważne czy bardzo ważne dla przedsiębiorstwa. W grupie trzeciej natomiast dominują podmioty, w przypadku których respondenci nie potrafili określić stosunku do wskazanej kwestii. Filie przedsiębiorstw wielooddziałowych dominują z kolei w czterech grupach skupień, z czego dwie z nich są utworzone tylko przez ten rodzaj podmiotów. W przypadku tych czterech grup można także zauważyć najbardziej zróżnicowane odpowiedzi w kwestii istotności kompetencji twardych i miękkich, które dominują w danych skupieniach.

Zrealizowane badanie obejmowało także uzyskanie od respondentów opinii na temat tego, jak kompetencje pracowników wpływają na usprawnienia w wybranych obszarach wykorzystania wiedzy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Tabela 2 przedstawia wybrane miary statystyki opisowej dla uzyskanych odpowiedzi (należy pamiętać, że wskazania respondentów były udzielane w postaci pięciostopniowej skali Likerta). Wskazanie 5 oznaczało „pozytywnie”, 4 – „raczej pozytywnie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 2 – „raczej negatywnie”, 1 – „negatywnie”. Wśród prezentowanych miar można odnaleźć wartości mediany oraz dominanty, a także wartości maksimum i minimum.

Tabela 2. Wartości statystyk opisowych

Obszary usprawnień	Bieżąca sprawozdawczość i analiza	Predykcja zjawisk	Współpraca między wydziałami	Współpraca z kontrahentami	Współpraca z klientami	Ograniczanie kosztów	Zwiększanie przychodów
Mediana	4	4	4	4	4	3	4
Dominanta	4	3	4	4	4	3	4
Minimum	2	1	2	2	2	2	1
Maksimum	5	5	5	5	5	5	5

Źródło: Opracowanie własne.

Jak można zauważyć, studiując zamieszczone w tabeli 2 wartości, wskazania respondentów dotyczące wpływu kompetencji na poszczególne możliwości wprowadzania usprawnień w obszarach wykorzystania wiedzy w przedsiębior-

stwie wyglądają bardzo podobnie. Aby móc odnieść się do drugiego pytania badawczego, wyliczono korelację pomiędzy wskazaniami respondentów w powyższej kwestii i w sprawie postrzegania kompetencji twardych i miękkich jako istotnych dla przedsiębiorstwa. Uzyskane wskazania od respondentów miały charakter jakościowy, więc posłużono się miarą korelacji tau-b Kendalla. Warto zaznaczyć, że wartość wskaźnika Alfa Cronbacha wyniosła 0,738 dla zmiennych zawartych w tabeli 3, co świadczy o wysokiej rzetelności skali.

Tabela 3. Wartości współczynnika korelacji tau-b Kendalla i jego poziomy istotności

Opinia na temat wpływu kompetencji pracowników na usprawnienia w obszarach wykorzystania wiedzy w działalności przedsiębiorstwa		Opinia na temat istotności kompetencji twardych	Opinia na temat istotności kompetencji miękkich
bieżąca sprawozdawczość i analiza	Współczynnik korelacji	,200**	,244**
	Istotność (dwustronna)	,001	,000
predykcja zjawisk	Współczynnik korelacji	,091	,017
	Istotność (dwustronna)	,152	,793
współpraca między wydziałami	Współczynnik korelacji	,176**	,181**
	Istotność (dwustronna)	,005	,004
współpraca z kontrahentami	Współczynnik korelacji	,192**	,146*
	Istotność (dwustronna)	,002	,021
współpraca z klientami	Współczynnik korelacji	,071	,212**
	Istotność (dwustronna)	,258	,001
ograniczenie kosztów	Współczynnik korelacji	,122*	,078
	Istotność (dwustronna)	,049	,217
zwiększenie przychodów	Współczynnik korelacji	,090	,053
	Istotność (dwustronna)	,148	,399

* Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie);

** Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne.

W trzech przypadkach opinii na temat wpływu kompetencji na wprowadzanie usprawnień w obszarach wykorzystania wiedzy udało się określić istnienie korelacji istotnej statystycznie z opiniami na temat ważności obu grup kompetencji (dotyczy to obszarów: „bieżąca sprawozdawczość i analiza”, „współpraca między wydziałami”, „współpraca z kontrahentami”). Obszary „zwiększenie dochodów” i „predykcja zjawisk” nie uzyskały istotnych statystycznie wskaźników korelacji. W przypadku obszaru „ograniczanie kosztów” korelacja istotna statystycznie zachodzi jedynie z opinią na temat kompetencji twardych, a w przypadku obszaru „współpraca z klientami” – z opinią na temat kompetencji miękkich.

Na gruncie nauk społecznych i w związku z tym badania zjawisk społecznych można uznać, że niektóre z uzyskanych wartości współczynników korelacji (szczególnie te powyżej 0,2) mogą wskazywać na ich umiarkowany poziom [Dyduch, 2015, s. 325], przy jednoczesnym wykazaniu słabej zależności między badanymi zmiennymi.

Podsumowanie

Wyniki grupowania ze względu na opinie o istotności kompetencji twardych i miękkich oraz rodzaju przedsiębiorstwa wskazują, że dla większości przedsiębiorstw jednooddziałowych przynajmniej ważne są kompetencje twarde. Wynik taki może być związany z faktem, że aż 72 przedsiębiorstwa tego rodzaju (czyli 75,79%) zadeklarowało jasny profil działalności, tzn. produkcyjny, handlowy lub usługowy. W skupieniu trzecim, w którym te firmy stanowiły 50% populacji, a dominujące odpowiedzi brzmiały „trudno powiedzieć”, należy doszukiwać się raczej wyjaśnienia na gruncie faktu, że większość firm jednooddziałowych w tej grupie to firmy raczej młode (działające do 10 lat), a więc być może niekoniecznie zdążyły już wypracować i ugruntować metody działalności.

W przypadku central przedsiębiorstw wieloodziałowych, 10 podmiotów z 25 (czyli 45%) wskazało profil usługowy, co mogło (wraz z małą liczebnością całej grupy) wpłynąć na to, że pomimo faktu, że większość tych przedsiębiorstw tworzy jedno skupienie, to dominujące wskazania dotyczące istotności kompetencji są na poziomie jedynie powyżej 50%.

Grupa filii przedsiębiorstw wieloodziałowych była z kolei najliczniejszą kategorią, która na dodatek także w poszczególnych kategoriach profilu działalności przedsiębiorstw była względnie równomiernie podzielona. Przedsiębiorstw produkcyjnych w tej grupie było 18 (21,18%), handlowych 26 (30,59%), usługowych 24 (28,23%), a przedsiębiorstw o profilu mieszanym było ogółem 17 (20%). Mogło to rzutować na zróżnicowanie odpowiedzi w zakresie uznawania kompetencji twardych i miękkich za istotne dla przedsiębiorstwa, a w związku z tym skutkowało utworzeniem aż czterech grup skupień. W grupie filii przedsiębiorstw wieloodziałowych widać także różnicę w ocenie istotności kompetencji twardych i miękkich. Za „ważne” lub „bardzo ważne” kompetencje twarde pracowników dla przedsiębiorstwa uznało łącznie 69 respondentów (78,41% wskazań w tej grupie przedsiębiorstw), a kompetencje miękkie 79 respondentów (89,77%).

W przypadku korelacji pomiędzy opiniami na temat istotności dla przedsiębiorstwa kompetencji twardych i miękkich a wpływem kompetencji na wprowadzanie usprawnień w poszczególnych obszarach wykorzystania wiedzy w działalności przedsiębiorstwa szczególnie interesująco przedstawiają się obszary dotyczące współpracy wewnętrznej i zewnętrznej. Obie grupy kompetencji są istotnie skorelowane z obszarami „współpraca pomiędzy wydziałami” i „współpraca z kontrahentami”, co może wskazywać na charakter i wyzwania kooperacji w tych obszarach, gdzie liczy się tzw. fachowość, merytoryczność, jak i zarówno umiejętności interpersonalne czy poziom zmotywowania do realizacji zadań. To samo zdaje się doty-

czyć obszaru o najwyższym wykazanym poziomie korelacji w przypadku obu rodzajów kompetencji, tj. „bieżąca sprawozdawczość i analiza”. Natomiast w przypadku obszaru „współpraca z klientami” istotna statystycznie korelacja została wyznaczona jedynie z opinią na temat ważności kompetencji miękkich. Ten obszar wydaje się być ściśle związany z problematyką tworzenia i utrzymywania relacji z klientami, co mogło mieć wpływ na uzyskany wynik w zakresie współczynnika korelacji, szczególnie że aż 121 (59%) przebadanych respondentów pochodziło z firm o profilu handlowym lub usługowym, a kolejnych 15 (7%) z firm o mieszanym profilu handlowo-usługowym.

Kluczowe implikacje o charakterze praktycznym wynikające z badania dla analizowanej grupy respondentów dla rozwoju obu grup kompetencji pracowniczych mają dwojaki kontekst. Po pierwsze, jest to problem kształtowania się kompetencji pracowników w kontekście ich rozwoju ze względu na przedmiot działalności przedsiębiorstwa czy podległość formalno-prawną wobec innych podmiotów gospodarczych. Co ważne, w przypadku przedsiębiorstw jednoosobowych pojawiają się także, jak się wydaje, kwestie okresu prowadzenia działalności gospodarczej i nabycia doświadczenia rynkowego. Drugi kontekst to kwestia rozwoju kompetencji pracowników w związku z postrzeganiem istotności danej grupy kompetencji dla wprowadzania usprawnień w obszarach wykorzystania wiedzy. W tym przypadku, jak sugerują wyniki badania, warto pamiętać o tym, że w ramach relacji wewnątrzorganizacyjnych wydają się liczyć według respondentów zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie. Jest to istotne spostrzeżenie, gdyż jak pokazują kolejne rezultaty prowadzonych przez autora analiz odpowiedzi respondentów (których nie przedstawiono w tej pracy), wprowadzanie usprawnień w tych obszarach wykorzystania wiedzy jest przede wszystkim dodatnio skorelowane z oceną siły wpływu zasad formalnych na pracę w przedsiębiorstwie. Może to sugerować, że aspekty rozwoju kompetencji miękkich (które z kolei są dodatnio skorelowane z siłą wpływu zasad nieformalnych na pracę) w praktyce prowadzenia przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów w sferze wprowadzania usprawnień w obszarach wykorzystania wiedzy mogą być pomijane lub uważane za mniej ważne.

Literatura

- Bartkowiak P., Rutkowski I.P. (2016), *Informacja w kształtowaniu procesu innowacji produktu*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Bilińska-Reformat K., Sztangret I. (2013), *Influence of Knowledge Sharing between Intermediaries and IT Leaders on Developing Offers for Customers-polish Perspective*, „International Journal of Management Cases”, nr 15(4).

- Brzeziński M., Mietlicka D. (2011), *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, seria: Ekonomia, nr 3(1).
- Budziewicz-Guźlecka A., Drab-Kurowska A. (2009), *Zarządzanie wiedzą w dobie nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 544, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 35.
- Dyduch W. (2015), *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
- Gwin C. (2003), *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges*, World Bank Publications, Washington, D.C.
- Kisielińska J. (2009), *Bezwzorcowa klasyfikacja obiektów w ekonomice rolnictwa*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, nr 8.
- Komańda M. (2011), *Przemysł wydobywczy węgla kamiennego a gospodarka oparta na wiedzy: opozycja czy integracja?* [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Wybrane aspekty przemian strukturalnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice.
- Komańda M., Sowa M. (2014), *Zarządzanie wiedzą klienta w przedsiębiorstwie w opinii menedżerów i pracowników*, „Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci. Studia Ekonomiczne”, nr 202.
- Kraśnicka T. (2015), *Związki proinnowacyjnej kultury organizacyjnej z innowacyjnością technologiczną przedsiębiorstw-problemy pomiaru i wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (169).
- Liu Y., Özyer T., Alhajj R., Barker K. (2005), *Integrating Multi-objective Genetic Algorithm and Validity Analysis for Locating and Ranking Alternative Clustering*, „Informatica”, nr 29(1).
- Mikuła B. (2006), *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 4(16).
- Potocki A. (2011), *Znaczenie zespołowych metod generowania i wykorzystania wiedzy w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług. Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego: stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia”, nr 68(2).
- Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, nr 2.
- Rudolf T. (2005), *Wiedza w firmie: jak obudzić uspijony potencjał?* „E-mentor”, nr 2(9).
- Rousseeuw, P.J. (1987), *Silhouettes: a Graphical Aid to the Interpretation and Validation of Cluster Analysis*, „Journal of Computational and Applied Mathematics”, nr 20.
- Staniewski M.W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa.

Stankiewicz J., Moczulska M. (2016), *Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności organizacji w świetle badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

Zahra S.A., Nielsen A.P., Bogner W.C. (1999), *Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, nr 23(3).

Żukowska J., Komańda M. (2015), *Improving the Competitiveness Based on Innovations, According to the Case Study of Horus Energia*, „Theory of Management”, nr 8.

**THE RELEVANCE OF COMPETENCIES OF EMPLOYEES
AND THEIR IMPACT ON THE IMPLEMENTATION OF IMPROVEMENTS
IN SELECTED AREAS OF KNOWLEDGE USE IN BUSINESS ACTIVITY**

Summary: The issue of innovation in enterprises is interpreted on many levels nowadays. This very fact means that a lot of factors that affect the need for speed and scope of implementation of changes in the organization may be recognized. Among them there are also those related to the competencies and skills of employees that are the elements of hot knowledge of the company and should be properly recognized in the system of knowledge management of the organization. This paper based on the results of empirical study aims to determine the existence of the relationship between the opinions of the respondents on the importance of hard and soft competencies for the companies and the areas of improvements implementation in the functioning of the organization.

Keywords: improvement, innovation, competencies, skills.