

Joanna TABOR
Politechnika Częstochowska

WPŁYW ROZWOJU KOMPETENCJI NA KREOWANIE POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że istnieje związek między wykorzystaniem określonych metod rozwoju kompetencji pracowniczych a innowacyjnością produktową małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. W związku z tym, można przyjąć, że stosowanie tych metod może kształtować potencjał konkurencyjny tej grupy firm.

1. WPROWADZENIE

Nowoczesne teorie rozwoju uzależniają rozwój przedsiębiorstw od tempa akumulacji zarówno fizycznego, jak i ludzkiego kapitału, określanego poprzez poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji¹. Można, więc powiedzieć, że kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w kreowaniu rozwoju oraz w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Oznacza to, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują jego umiejętności w zakresie wykorzystania informacji i wiedzy o otoczeniu wewnętrznym, (którego elementem są właśnie pracownicy) i zewnętrznym, a realnym przejawem tych umiejętności są innowacje. Zdolność do konkurowania związana jest, więc z potencjałem samego przedsiębiorstwa, materialnym i niematerialnym, w tym z bazą posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji organizacyjnych i pracowniczych, ale również kształtowana jest przez otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Przedsiębiorstwo może i powinno rozwijać bazę kompetencji pracowniczych 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. Wysoka jakość zasobów ludzkich w ujęciu transformacyjnym oznacza zasoby zdolne przeprowadzić zmiany

¹ OECD, *Knowledge, Work Organization and Economic Growth, Labour Market and Social Policy* - Occasional Papers No 50, Paris 2001, s. 27.

przynoszące określoną wartość dla przedsiębiorstwa, przy czym zmiany te mogą mieć charakter innowacji ekonomicznej, techniczno-technologicznej, organizacyjnej lub też kulturowo-społecznej². To pracownicy kreują innowacje stąd też rozwój wiedzy i kompetencji zatrudnionych w przedsiębiorstwach pracowników nabierają istotnego znaczenia we współczesnej, silnie konkurencyjnej gospodarce. Posiadanie potencjału w postaci kompetentnych pracowników umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynikającej z dostępu do unikatowych (nieznanych innym) zasobów informacyjnych oraz niekonwencjonalnych (nie stosowanych przez innych) sposobów kojarzenia, przetwarzania i wykorzystania informacji³.

Istnieje związek między wykorzystaniem metod rozwoju kompetencji w ujęciu ilościowym a innowacyjnością produktową i procesową małych i średnich przedsiębiorstw. Większa różnorodność metod rozwoju kompetencji wpływa na poziom nowości i ulepszeń wprowadzanych na rynek wyrobów⁴. Wydaje się w związku z tym zasadne sprawdzenie, które z wykorzystywanych metod rozwoju kompetencji pracowniczych kształtują ten związek w największym stopniu.

2. METODYKA BADAŃ

Referat został oparty na wynikach badań, którymi objęto małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne południowej Polski (głównie woj. Śląskiego). Większość badanej grupy stanowiły małe przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 10 do 49 pracowników łącznie (50,94%). Pozostałą część stanowiły średnie przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające od 50 do 250 pracowników łącznie. Badaniem nie objęto mikroprzedsiębiorstw. Wg EKD sekcji Przetwórstwo przemysłowe najwięcej przedsiębiorstw prowadziło działalność sklasyfikowaną w grupie 4 – przemysł niskiej techniki (52,19%) oraz w grupie 3 – przemysł średnio - niskiej techniki (32,19%).

Badania przeprowadzono metodą ankietową w latach 2006-2007 a objęto nimi lata 2004-2006. Ankiety zostały dostarczone do przedsiębiorstw wybranych zgodnie z zasadami doboru losowego, natomiast warunkiem przyjęcia ankiety do analizy, było wypełnienie standardowej metryczki z podstawowymi informacjami o przedsiębiorstwie (nazwa, siedziba, wielkość zatrudnienia, forma prawna, itp.). Uzyskano 320 kompletnie wypełnionych ankiet - przedsiębiorstwa wypełniały ankietę samodzielnie, w niektórych wypadkach informacje sprecyzowano w trakcie dodatkowych spotkań.

Uzyskane dane statystyczne zostały opracowane w aspekcie ilościowym oraz jakościowym. Do weryfikacji przyjętych hipotez wykorzystano nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji – test Kruskala – Wallisa (zmienne o charakterze jakościowym, rozkłady zmiennych nie są rozkładami normalnymi, wariancje w grupach nie są jednorodne), który umożliwia sprawdzenie, czy n niezależnych próbek pochodzi z tej samej populacji, lub z populacji z taką samą medianą, przy czym poszczególne próbki nie muszą mieć takiej samej liczności, uzupełniony o test mediany.

² A.Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s.32.

³ A.K.Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s.102.

⁴ J.Tabor, *Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań*, [w:] *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*. Pr. zbiorowa pod red. Ewy Okoń-Horodyńskiej i Anny Zchorowskiej-Mazurkiewicz, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 265

Celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieją metody rozwoju kompetencji, których stosowanie może kształtować potencjał konkurencyjny małych i średnich przedsiębiorstw, rozumiany jako zdolność do wprowadzania na rynek nowych bądź ulepszonych wyrobów?

3. POZIOM WYKORZYSTANIA METOD ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Z przeprowadzonych badań wynika, że przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami wewnątrz przedsiębiorstwa było najczęściej wykorzystywaną metodą rozwoju kompetencji pracowników w analizowanych latach (46,88% wskazań ogółem). Zestawienie wskazań podstawowych metod wykorzystywanych do rozwoju kompetencji w badanych firmach, ujęto w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe metody rozwoju kompetencji zasobów ludzkich wykorzystywane w badanej grupie 320 małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych

Metody rozwoju kompetencji		Liczność	
M1	Przemieszczanie pracowników między różnymi stanowiskami pracy wewnątrz przedsiębiorstwa	150	46,88 %
M2	Bezpośrednia współpraca z klientami	109	34,07 %
M3	Wizyty pracowników na wystawach, targach branżowych	108	33,75 %
M4	Bezpośrednia współpraca z dostawcami	97	30,32 %
M5	Zatrudnianie nowych pracowników z poszukiwanymi kompetencjami	92	28,72 %
M6	Kursy i seminaria prowadzone przez zewnętrznych szkoleniowców	63	19,69 %
M7	Formalne spotkania pracowników w celu wymiany informacji i wiedzy	62	19,38 %
M8	Nieformalne spotkania pracowników w celu wymiany informacji i wiedzy	60	18,75 %
M9	Współpraca z zaprzyjaźnionymi firmami	57	17,82 %
M10	Promowanie czytania przez pracowników specjalistycznej literatury	47	14,69 %
M11	Oficjalne wizyty pracowników w innych firmach	43	13,44 %
M12	Kursy i seminaria prowadzone przez pracowników przedsiębiorstwa	40	12,50 %
M13	Uczestnictwo w specjalistycznych konferencjach	36	11,25 %
M14	Współpraca z konsultantami i doradcami w celu rozwoju wewnętrznych kompetencji	33	10,32 %
M15	Nieformalne kontakty z pracownikami innych przedsiębiorstw	32	10,00 %
M16	Działania indywidualnych opiekunów pracowników wewnątrz firmy	23	7,19 %
M17	Przemieszczanie pracowników pomiędzy tymi samymi stanowiskami pracy w różnych firmach	22	6,88 %

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

4. POZIOM INNOWACYJNOŚCI PRODUKTOWEJ JAKO MIARA POTENCJAŁU KONKURENCYJNEGO

Innowacyjność technologiczną danego przedsiębiorstwa można rozpatrywać od strony produktowej, związanej z wprowadzaniem na rynek nowych lub ulepszonych

(udoskonalonych) produktów. 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 poprawione⁵. Niewielkie techniczne lub estetyczne modyfikacje - zmiany nie stanowią innowacji technologicznej. Innowacją technologiczną są dopiero zmiany wpływające na osiągi, właściwości, koszty, zużycie materiałów, komponentów, itp.

Równocześnie, innowacyjność produktową można analizować w ujęciu ilościowym i „jakościowym” Ujęcie ilościowe dotyczy określenia ile nowych bądź ulepszonych produktów wprowadziło przedsiębiorstwo w określonym czasie. Natomiast ujęcie jakościowe dotyczy określenia „jakości” tej innowacji, z wykorzystaniem określonej skali innowacyjności, najczęściej zakładającej cztery możliwe stopnie innowacyjności produktów: pierwszy stopień to produkty nowe tylko dla badanej firmy, lecz już funkcjonujące w innych firmach, branżach lub krajach; drugi stopień to produkty nowe w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo; trzeci stopień to produkty nowe w skali kraju i czwarty stopień to produkty nowe na skalę światową⁶.

W tabeli 2 zestawiono dane dotyczące stopnia nowości i ulepszeń wprowadzanych na rynek produktów przez grupę badanych 320 małych i średnich przedsiębiorstw.

Tabela 2. Technologicznie nowe oraz ulepszone produkty wprowadzone na rynek przez badaną grupę 320 małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w latach 2004-2006

	% przedsiębiorstw, które wprowadziły produkty o określonym stopniu nowości / ulepszeń				
	Brak	1	2	3	4
Produkty technologicznie nowe					
I rok	56,25 %	27,81 %	9,06 %	5,63 %	1,25 %
II rok	48,12 %	28,12 %	15,31 %	6,25 %	2,18 %
III rok	55,31 %	23,75 %	9,69 %	8,44 %	2,81 %
Produkty technologicznie ulepszone*					
I rok	52,19 %	27,81 %	13,44 %	5,63 %	0,94 %
II rok	41,25 %	28,13 %	18,75 %	9,69 %	2,19 %
III rok	44,38 %	28,44 %	14,38 %	9,69 %	3,13 %
* ze względu na osiągi, właściwości, zużycie materiałów, energii, komponentów,... Stopień nowości lub ulepszeń (udoskonaień) wyrobów: 1 – (nowe lub ulepszone) 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					

Zródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W oparciu o dane z tabeli 2 dotyczące technologicznej innowacyjności produktowej badanych przedsiębiorstw produkcyjnych zbudowano zmienną poziom innowacyjności produktowej. Do wyliczenia zmiennych przyjęto wskazane przez przedsiębiorstwo stopnie (nowości bądź ulepszeń) w każdym z trzech kolejnych lat, osobno dla produktów

⁵ *The Measurement of Scientific and Technological Activities - Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OSLO MANUAL, OECD/ Eurostat, Paris 1997, s.31.

⁶ *The Measurement of Scientific and Technological Activities...* op. cit., s.32.

nowych i ulepszonych. Uzyskaną liczbę pomnożono przez maksymalny stopień (nowości bądź ulepszeń) wskazany w tych latach. Zmienne przybierały wartości z przedziału od 0 do 48. Poziom „0” zmiennej w zakresie produktów nowych dotyczył 96 przedsiębiorstw, natomiast w zakresie produktów ulepszonych – 70 przedsiębiorstw.

5. METODY ROZWOJU KOMPETENCJI A POZIOM INNOWACYJNOŚCI PRODUKTOWEJ

Przyjęto następujące hipotezy wyjściowe zakładające brak istotnej statystycznie różnicy w zakresie poziomu nowoczesności produktów wprowadzonych na rynek - H01 (produkty technologicznie nowe) oraz H02 (produkty technologicznie ulepszone) między grupą przedsiębiorstw stosujących określoną metodę rozwoju kompetencji a grupą przedsiębiorstw nie stosujących określonej metody. Hipotezy alternatywne zakładały istnienie statystycznie istotnej różnicy w tym zakresie.

Do analizy przyjęto tylko te przedsiębiorstwa spośród 320 podmiotów, które wykazały w badanych latach stosowanie, chociaż jednej metody rozwoju kompetencji oraz te, które wykazały w analizowanym okresie wprowadzenie na rynek technologicznie nowych bądź ulepszonych wyrobów.

Do weryfikacji przyjętych hipotez wykorzystano nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji – test Kruskala – Wallisa. Przeanalizowano zależności między wszystkimi 18 metodami a poziomem nowoczesności wyrobów z podziałem na wyroby technologicznie nowe (zmienna PdTN) oraz technologicznie ulepszone (zmienna PdTU). W tabeli 3 zestawiono wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla przyjętej zmiennej zależnej: „poziom nowoczesności wyrobów wprowadzonych na rynek – wyroby technologicznie nowe” oraz zmiennej grupującej: „metoda rozwoju kompetencji”.

Tabela 3. Wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla zmiennej zależnej: „poziom nowoczesności wyrobów PdTN” i zmiennej grupującej: „metoda rozwoju kompetencji” w badanej grupie małych i średnich firm

Statystyki nieparametryczne dla dwóch niezależnych grup Zależna: PdTN (N=224); Grupująca: metoda rozwoju kompetencji M (0;1) Poziom istotności $\alpha = 0,05$						
Grupa 1: przedsiębiorstwa stosujące określoną metodę (1) Grupa 2: przedsiębiorstwa nie stosujące określonej metody (0)						
Metody*	N		ANOVA rang K-W		Test mediany	
	G1	G2	H	P _H	Chi-kwadrat	P _{Chi}
M3	83	141	12,3717	0,0004	12,9198	0,0003
M17	19	205	8,0861	0,0045	5,3940	0,0202
M13	25	199	5,2713	0,0217	4,4121	0,0357
M6	43	181	4,8264	0,0280	4,5284	0,0333
* Oznaczenia i opisy metod zgodne z tabelą 1 H – wartość testu Kruskala – Wallisa P _H – poziom prawdopodobieństwa dla wartości testu H P _{Chi} – poziom prawdopodobieństwa dla wartości testu chi						

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

W tabeli 3 zestawiono tylko te wyniki, które wskazują na możliwość odrzucenia hipotezy wyjściowej H01, przy założonym poziomie istotności $\alpha = 0,05$ (czyli przypadki, w których poziom prawdopodobieństwa p dla testu Kruskala – Wallisa, jak i dla testu chi-kwadrat, jest mniejszy od założonego poziomu istotności α). W związku z tym, można

przyjąć, że istnieje statystycznie istotna różnica w zakresie poziomu nowości wyrobów wprowadzanych na rynek przez grupę przedsiębiorstw stosujących metody M3, M17, M13 i M6 a grupę przedsiębiorstw nie stosujących tych metod. Do określenia, na czym polega ta różnica wykorzystano statystyki opisowe – tabela 4.

Tabela 4. Statystyki opisowe zmiennej „poziom nowoczesności wyrobów wprowadzonych na rynek – wyroby technologicznie nowe” - z podziałem na grupę przedsiębiorstw stosujących i nie stosujących określone metody rozwoju kompetencji

Metody rozwoju kompetencji		Statystyki opisowe zmiennej			
		Średnia	Mediana	Asymetria	Kurtoza
Wizyty pracowników na wystawach, targach branżowych	1	9,1084	6,0000	1,6607	3,3784
	0	6,5531	3,0000	2,7046	8,0541
Przemieszczanie pracowników między tymi samymi stanowiskami w różnych firmach	1	13,5361	9,0000	1,2435	1,1169
	0	6,9414	3,0000	2,4158	7,0382
Uczestnictwo w specjalistycznych konferencjach	1	13,080	8,0000	1,3610	1,4305
	0	6,7981	3,0000	2,3446	6,5645
Kursy i seminaria prowadzone przez zewnętrznych szkoleniowców	1	9,8372	4,0000	1,6355	3,3142
	0	6,9447	3,0000	2,4900	7,0968
Grupa 1: grupa przedsiębiorstw stosujących określoną metodę Grupa 0: grupa przedsiębiorstw nie stosujących określonej metody					

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Z analizy statystyk opisowych wynika, że w grupie przedsiębiorstw stosujących takie metody rozwoju kompetencji, jak: przemieszczanie pracowników pomiędzy tymi samymi stanowiskami pracy w różnych firmach, uczestnictwo pracowników w specjalistycznych konferencjach, wizyty pracowników na wystawach, targach branżowych oraz uczestnictwo pracowników w kursach i seminariach prowadzonych przez zewnętrznych szkoleniowców, poziom nowości wyrobów wprowadzonych na rynek jest istotnie statystycznie wyższy, niż w grupie przedsiębiorstw, które tych metod nie stosują.

Natomiast w tabeli 5 zestawiono wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla przyjętej zmiennej zależnej: „poziom nowoczesności wyrobów wprowadzonych na rynek – wyroby technologicznie ulepszone” oraz zmiennej grupującej: „metoda rozwoju kompetencji”.

Tabela 5. Wyniki jednoczynnikowej nieparametrycznej analizy wariancji dla zmiennej zależnej: „poziom nowoczesności wyrobów PdTU” i zmiennej grupującej: „metoda rozwoju kompetencji” w badanej grupie małych i średnich firm

Statystyki nieparametryczne dla dwóch niezależnych grup Zależna: PdTU (N=250); Grupująca: metoda rozwoju kompetencji M (0;1) Poziom istotności $\alpha = 0,05$						
Grupa 1: przedsiębiorstwa stosujące określoną metodę (1) Grupa 2: przedsiębiorstwa nie stosujące określonej metody (0)						
Metody*	N		ANOVA rang K-W		Test mediany	
	G1	G2	H	P _H	Chi-kwadrat	P _{Chi}
M13	23	227	15,5513	0,0001	9,7952	0,0017
M6	45	205	12,0487	0,0005	4,5993	0,0320
M3	86	161	10,3405	0,0013	9,0389	0,0026
M12	35	215	8,0628	0,0045	5,4974	0,0190
M7	45	205	7,1672	0,0074	7,9468	0,0048
M8	72	178	5,6159	0,0178	3,7305	0,0384

* Oznaczenia i opisy metod zgodne z tabelą 1
H – wartość testu Kruskala – Wallisa
 P_H – poziom prawdopodobieństwa dla wartości testu H
 P_{Chi} – poziom prawdopodobieństwa dla wartości testu chi

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Podobnie, jak w przypadku poprzedniej analizy, w tabeli 5 zestawiono tylko te wyniki, które wskazują na możliwość odrzucenia hipotezy wyjściowej H02, przy założonym poziomie istotności $\alpha = 0,05$. W związku z tym, można przyjąć, że istnieje statystycznie istotna różnica w zakresie poziomu ulepszeń wyrobów wprowadzanych przez grupę przedsiębiorstw stosujących metody M13, M6, M3, M12, M7 i M8 a grupę przedsiębiorstw nie stosujących tych metod. Również w tym przypadku do określenia tej różnicy wykorzystano statystyki opisowe – tabela 6.

Tabela 6. Statystyki opisowe zmiennej „poziom nowoczesności wyrobów wprowadzonych na rynek – wyroby technologicznie ulepszone” - z podziałem na grupę przedsiębiorstw stosujących i nie stosujących określone metody rozwoju kompetencji

Metody rozwoju kompetencji		Statystyki opisowe zmiennej			
		Średnia	Mediana	Asymetria	Kurtoza
Uczestnictwo w specjalistycznych konferencjach	1	17,8260	16,0000	0,4721	(-)0,739
	0	6,9911	4,0000	2,3261	6,1966
Kursy i seminaria prowadzone przez zewnętrznych szkoleniowców	1	12,0000	8,0000	1,2477	0,9278
	0	7,1073	3,0000	2,3227	5,9224
Wizyty pracowników na wystawach, targach branżowych	1	9,7977	8,0000	1,5597	2,1802
	0	6,9875	3,0000	2,4260	6,2447
Kursy i seminaria prowadzone przez pracowników przedsiębiorstwa	1	15,0857	9,0000	0,9871	(-)0,244
	0	6,8325	4,0000	1,8096	2,5529
Nieformalne spotkania pracowników w celu wymiany informacji i wiedzy	1	10,3333	4,0000	1,8138	2,8649
	0	7,0393	3,0000	1,9013	3,1119
Grupa 1: grupa przedsiębiorstw stosujących określoną metodę					
Grupa 0: grupa przedsiębiorstw nie stosujących określonej metody					

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Z analizy statystyk opisowych wynika, że w grupie przedsiębiorstw stosujących takie metody rozwoju kompetencji, jak: uczestnictwo pracowników w specjalistycznych konferencjach, w kursach i seminariach prowadzonych przez zewnętrznych szkoleniowców oraz przez pracowników przedsiębiorstwa, wizyty pracowników na wystawach, targach branżowych a także nieformalne spotkania pracowników w celu wymiany informacji i wiedzy, poziom ulepszeń wyrobów wprowadzonych na rynek jest istotnie statystycznie wyższy, niż w grupie przedsiębiorstw, które nie stosują takich metod.

6. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Innowacje produktowe odgrywają istotną rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. W związku z tym, ważne jest, aby przedsiębiorstwa podejmowały jak najwięcej różnorodnych działań sprzyjających tworzeniu innowacji produktowych. Kluczową rolę w kreowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa odrywają ludzie w nim zatrudnieni. Dlatego też, przedsiębiorstwo powinno podejmować

liczne działania, aby rozwijać wiedzę i kompetencje swoich pracowników. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa stosujące takie metody rozwoju wiedzy i kompetencji pracowniczych, jak: wizyty pracowników na targach i wystawach branżowych, uczestnictwo pracowników w specjalistycznych konferencjach oraz uczestnictwo pracowników w kursach i seminariach prowadzonych przez zewnętrznych szkoleniowców, wprowadzają na rynek produkty o wyższym poziomie nowości i ulepszeń, niż przedsiębiorstwa nie stosujące tych metod. W tym też ujęciu, można powiedzieć, że stosowanie tych metod może kształtować potencjał konkurencyjny małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych.

LITERATURA

- [1] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004.
- [2] Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- [3] OECD, *Knowledge, Work Organization and Economic Growth, Labour Market and Social Policy* - Occasional Papers No 50, Paris 2001.
- [4] Tabor J., *Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań*, [w:] *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*. Pr. zbiorowa pod red. Ewy Okoń-Horodyńskiej i Anny Zchorowskiej- Mazurkiewicz, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- [5] *The Measurement of Scientific and Technological Activities - Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OSLO MANUAL, OECD/ Eurostat, Paris 1997.

THE INFLUENCE OF COMPETENCE DEVELOPMENT ON CREATING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

On the basis of conducted investigation it was found that connection exists between the practice of specified methods of development of employees' competences and the product innovativeness of industrial small and medium enterprises. In relation from this, it is possible to make an assumption that the practice of these methods can mold the competitive potential of this group of enterprises.