CZĘŚĆ I

EKONOMIA W RZECZYWISTOŚCI GOSPODARCZEJ

Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne

Rafał Borkowski
Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
Kolegium Studiów Zarządzania i Bezpieczeństwa
https://orcid.org/0009-0000-9261-8219

https://doi.org/10.64158/q503gkzjuh

Kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych w małych przedsiębiorstwach podregionu ciechanowsko-płockiego

Streszczenie: Priorytetem dla współczesnych organizacji staje się skuteczne kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych jako budulca przewagi konkurencyjnej na rynku małych podmiotów gospodarczych. Dzięki tym kompetencjom pracowników współczesne małe podmioty mogą inicjować i generować innowacje, a także dokonywać dalszych rozwojowych w wybranych obszarach swojej działalności. W rozdziale przedstawiona została terminologia małych przedsiębiorstw innowacyjnych oraz kompetencji proinnowacyjnych. W ramach wyników badań empirycznych przedstawiono najważniejsze wnioski dotyczącego wpływu kompetencji pracowników na generowanie innowacji w małych przedsiębiorstwach, a także wskazano formy kształtowania kompetencji proinnowacyjnych w małych podmiotach gospodarczych.

Słowa kluczowe: kompetencje proinnowacyjne, małe przedsiębiorstwa innowacyjne, sektor MSP, kształtowanie kompetencji.

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące pod wpływem procesów globalizacji wpływają na przemiany krajowych podmiotów gospodarczych. Dostrzec można, że atutem małych przedsiębiorstw w stosunku do dużych podmiotów gospodarczych jest elastyczność i szybkość reagowania na potrzeby rynku[1]. Małe przedsiębiorstwa są aktywnymi podmiotami w obszarze inwestycji i udziału w eksporcie. Mocną stroną małych podmiotów gospodarczych jest ich otwartość na przyszłość i poszukiwanie atrakcyjnych segmentów rynku. Mają one swoich stałych

[1] J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 16-17.

odbiorców, ale muszą reagować na dynamiczne zmiany europejskiej gospodarki[2]. Małe przedsiębiorstwa chcą by ich produkty i usługi były jak najlepszej jakości, dlatego też metodą małych kroków dokonują ulepszeń organizacyjnych, procesowych i marketingowych. W okresie ostatnich pięciu lat wzrósł odsetek małych przedsiębiorstw, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację.

Podstawową przesłanką do podjęcia przedstawionego tematu pracy była widoczna potrzeba poszerzenia i pogłębienia badań nad zależnościami pomiędzy kompetencjami osób pracujących w małych przedsiębiorstwach, a innowacyjnością, która umożliwia ich efektywne funkcjonowanie i rozwój. Podmiotami większości badań są łącznie małe i średnie przedsiębiorstwa (sektor MSP), bądź duże podmioty gospodarcze. Istotne zatem jest wypełnienie tego miejsca i ustalenie na ile poziom innowacyjności małych przedsiębiorstw zależy od kompetencji właściciela, menedżera/ów oraz pracowników, a także, które ze stosowanych form kształtowania kompetencji sprzyjają tworzeniu, wdrażaniu i absorpcji innowacji w małych przedsiębiorstwach. Poznanie kompetencji sprzyjających wdrażaniu i stosowaniu innowacji pozwoli małym podmiotom gospodarczym na prowadzenie właściwej polityki rozwoju przedsiębiorstwa dopasowanej do realiów rynku oraz otwartości na generowanie innowacji w tych podmiotach.

1. Kompetencje, a innowacje w przedsiębiorstwie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającej się gospodarce w wyraźny sposób akcentuje skupienie się na kształtowaniu oraz doskonaleniu takich kompetencji organizacji, które będą umożliwiały generowanie innowacji. Przedsiębiorstwa, które nie będą w sposób elastyczny podchodzić do zmian oraz oczekiwań klientów, nie będą w stanie konkurować na rynku z innowacyjnymi podmiotami gospodarczymi. W zglobalizowanej gospodarce umiejętność tworzenia, wdrażania i absorpcji innowacji jest znaczącym miernikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw.

Innowacja definiowana jest w różny sposób. Niewątpliwie za jej prekursora uważany jest J.A. Schumpeter. Utożsamiał on innowacje z:

- wprowadzeniem do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonaleniem dotychczas istniejących, wprowadzeniem nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarciem nowego rynku,

[2] I. Lichniak, *Przedsiębiorczość filarem rozwoju gospodarek*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, I. Lichniak (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 13.

– zastosowaniem nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
– zastosowaniem nowych surowców lub półfabrykatów, czy też wprowadzeniem nowej organizacji produkcji[3].

Kontrpropozycją dla teorii J.A. Schumpetera była teoria J. Schmooklera akcentująca tworzenie wynalazków w przedsiębiorstwie. Jego zdaniem inwestycja przedsiębiorstwa w badania i rozwój jest istotna w tworzeniu innowacji. Wynikiem tego są zmiany w przedsiębiorstwie, w sposobie postrzegania nowości przez klientów, a w efekcie ostatecznym zmiany w gospodarce[4]. Inaczej innowacje spostrzegają D.A. DeCenzo i S.P. Robins, dla których zastosowanie innowacji uzależnione jest od umiejętności przekształcenia procesu twórczego myślenia w pożyteczny wyrób, usługę czy sposób działania[5]. Oznacza to, że w procesie tworzenia i wdrażania innowacji dużą rolę odgrywa kapitał ludzki danego przedsiębiorstwa. Umiejętność kształtowania kompetencji pracowników tj. kreatywność, elastyczność, zaangażowanie, umiejętność przyswajania nowej wiedzy i dzielenia się nią z innymi, są czynnikami warunkującymi możliwość wprowadzenia innowacji w przedsiębiorstwie. Według P.F. Druckera innowacja to niezbędne narzędzie przedsiębiorcy mające wpływ na zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usługi dla klienta czy zmiany w organizacji i metodach zarządzania[6]. Dla Ch. Freemana innowacja to pierwsze handlowe zastosowanie nowego produktu, dla E. Mansfielda pierwsze zastosowanie wynalazku[7], a dla A. Sosnowskiej również działania dla lepszego wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników oraz rozwój sieci informatycznych[8].

Jak więc można zauważyć, nie ma jednoznacznej definicji innowacji. Można jednak dostrzec wspólne składowe w tych pojęciach tj. nowe bądź ulepszone zastosowanie pewnego produktu czy usługi, umiejętne wykorzystanie kompetencji personelu i podejmowanie ryzyka. Są to zatem zmiany nie tylko w sferze gospodarczej, ale także społecznej zmierzające do wzrostu użyteczności, racjonalnego gospodarowania i poprawy jakości życia[9]. Schumpeterowska definicja innowacji była odniesieniem do działalności przedsiębiorstw przemysłowych,

[3] J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 322.
[4] A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 159.
[5] D.A. DeCenzo, S. P. Robbins, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 347.
[6] P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 42.
[7] R. Nowacki R, M. W. Staniewski, *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2010, s.16.
[8] A. Sosnowska, *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, PARP, Warszawa 2005, s. 58.
[9] R.M. Borkowski, *Innowacje w rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw – siły motoryczne i bariery*, [w:] *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, J. Bakonyi (red.), Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2011, s. 33.

będących podstawą gospodarki kapitalistycznej. Wraz z rozwojem gospodarki w XX wieku zauważono, że nie należy opierać się tylko na technicznych aspektach innowacji. Rozwój sektora usług, który przypada na początek lat 80' XX wieku wpłynął na rozszerzenie podmiotowego znaczenia innowacji.

Skrócenie cyklu życia produktu wymusza na współczesnych podmiotach gospodarczych kształtowanie i doskonalenie kompetencji zorientowanych na innowacyjne działania, które będą wpływały na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W swoich rozważaniach C. Levy-Leboyer twierdził, że „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa. Stanowią one specyficzną kategorię indywidualnych cech, które są ściśle powiązane z systemami wartości i nabytą wiedzą"[10]. Rozważania C. Levy-Leboyer'a przyczyniły się do zwrócenia uwagi na rolę zespołów pracowniczych w osiąganiu zamierzonych celów biznesowych oraz relacji partnerskich organizacja-personel. Umiejętność pracy w grupie, uczenia się od innych oraz dzielenia się spostrzeżeniami i posiadaną wiedzą pobudzają twórcze myślenie w pracownikach i ich kreatywność, co wpływa na efektywność pracy oraz generowanie nowych pomysłów, będących źródłem innowacji. Przedsiębiorstwa osiągające sukcesy na rynku przypisują duży udział w powstawaniu innowacji swoim menedżerom i pracownikom oraz dobrej komunikacji[11]. W literaturze przedmiotu wskazuje się na kilka najważniejszych kompetencji organizacji warunkujących generowanie innowacji:

1. otwartość kadry menedżerskiej oraz pracowników na zmiany, rozumienie celowości ich wprowadzania oraz ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań;
2. tworzenie aktualnej i kompletnej bazy innowacyjnej o innowacjach;
3. definiowanie problemów w organizacji, których rozwiązania mają przydatność praktyczną, a ich zastosowanie przyniesie znaczące efekty rynkowe;
4. stworzenie warunków w organizacji do tworzenia innowacyjnych pomysłów oraz prób ich wdrażania;
5. stworzenie elastycznych struktur organizacyjnych sprzyjających innowacyjności – efektywna droga przepływu komunikacji i spłaszczona hierarchia;

[10] C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s.19.

[11] A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie", 1998, nr 12, s. 28.

6. skuteczne delegowanie kompetencji, co ma wpływać na zwiększenie poczucia odpowiedzialności oraz przynależności pracowników do organizacji;
7. tworzenie zespołów projektowych pobudzających inwencję i przedsiębiorczość pracowników;
8. włączanie pracowników do udziału w proces zmian – wdrażanie i funkcjonowanie nowych rozwiązań;
9. doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników oraz menedżerów – dzielenie się posiadaną wiedzą w celu wypracowania wspólnych pomysłów zorientowanych na usprawnianie bądź tworzenie nowych produktów/usług;
10. unikanie przytłoczenia zmianami, które obniżą zaangażowanie pracowników i zniechęcą do twórczego myślenia.

Umiejętność przełożenia wiedzy na praktykę w oparciu o zaangażowanie i kreatywność to w gospodarce opartej na wiedzy (GOW) jeden z czynników innowacyjności przedsiębiorstw. „Ludzie trwale związani z firmą i jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach będą decydować o pozycji firmy na rynku, jej teraźniejszości i przyszłości”[12]. Wiedza ucieleśniona w człowieku to charakterystyczny i niedający się skopiować zasób jakim dysponuje organizacja. Wiedza jest przede wszystkim systemem kategorii i wymiarów pojęciowych oraz operacji i reguł reprezentujących w umyśle człowieka rozmaitość stanów i procesów świata przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego[13]. „Decydującą siłą stojącą za działaniami zarówno pracowników, jak i samej firmy, jest umiejętność zastosowania wiedzy”[14]. Współczesne przedsiębiorstwa powinny dążyć przede wszystkim do wzajemnych interakcji przyswajania, rozumienia, myślenia, komunikacji, nauczania, których łącznikiem jest właśnie wiedza[15].Z badań przeprowadzanych w przedsiębiorstwach, które wdrożyły proces zarządzania wiedzą pracowników wynika, że znajdują się w lepszej kondycji finansowej. Ich średnie ważone ROCE są wyższe o 4 procent od konkurencji, która nie wdrożyła tego procesu[16]. Zdolność organizacji do korzystania z wiedzy pracowników stanowi fundament do budowania innowacyjnej organizacji.

---

[12] J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw…,* s. 76.

[13] Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 142.

[14] J. Szaban, *Przedsiębiorstwo inteligentne. Główny aktor w budowaniu GOW*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 73.

[15] *Zarządzanie działalnością innowacyjną,* red. L. Białoń, Placet, Warszawa 2010, s. 171.

[16] M. Kaczmarek, *Gigabajty wiedzy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11/2010, s. 55.

Biorąc pod uwagę kompetencje jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstw, w niniejszej pracy wprowadzona została autorska definicja kompetencji proinnowacyjnych w celu ukazania istoty czynnika ludzkiego w generowaniu innowacji w podmiotach gospodarczych. Kompetencje proinnowacyjne to działania podejmowane przez osoby pracujące w przedsiębiorstwie (menedżerowie, pracownicy) zorientowane na wykorzystanie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań, których celem jest inicjowanie, wdrażanie i absorpcja innowacji w postaci nowych bądź ulepszonych produktów/procesów/zmian organizacyjnych i marketingowych. To akceptacja przez pracowników, menedżerów nowości, zaangażowanie się w nowe projekty, dzielenie się wiedzą i pomysłami, elastyczność w działaniu oraz otwartość na wymagania rynku. Potencjał kompetencyjny zasobów ludzkich oraz wiedza organizacyjna stają się głównym sposobem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

W literaturze z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu małe przedsiębiorstwa najczęściej ukazywane są jako element składowy sektora MSP (małe i średnie przedsiębiorstwa). Coraz częściej jednak zarówno naukowcy, jak i analitycy rynku dostrzegają fakt, że podmioty gospodarcze średniej wielkości wzorują się na procesach występujących w dużych przedsiębiorstwach i wiele z nich implikują do swoich struktur. Przez to średnie przedsiębiorstwa zorientowane na rozwój zaczynają przypominać swoim działaniem duże podmioty gospodarcze. W przypadku małych podmiotów gospodarczych należy zauważyć, że nie są one miniaturą dużych przedsiębiorstw[17] i ze względu na ich szczególne cechy nie wykorzystują narzędzi, które sprawdzają się w większych przedsiębiorstwach. Małe przedsiębiorstwa w przeciwieństwie do dużych podmiotów gospodarczych nie posiadają skostniałej struktury organizacyjnej i „rygoru" podporządkowania się pomysłom menedżerów. W małej firmie właściciel, menedżerowie i pracownicy to przede wszystkim dobrze zorganizowany zespół, który dynamicznie działa na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniając sobie miejsce pracy oraz możliwość realizowania nowatorskich pomysłów, których efektem są usprawnienia techniczne czy organizacyjne oraz nowe produkty zgodne z zapotrzebowaniami coraz to bardziej wymagających klientów. Właściciel małego przedsiębiorstwa bez udziału swoich pracowników nie jest w stanie wygenerować wartości jaką jest innowacyjny produkt.

Kompetencje osób pracujących w małych przedsiębiorstwach są niewątpliwie ich motorem napędowym, warunkującym tworzenie, stosowanie i absorpcję innowacji. Małym przedsiębiorstwom łatwiej jest stworzyć mechanizm, „który umożliwi systematyczne zbieranie owoców indywidualnej wynalazczości

[17] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków* , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 7.

pracowników, niejako prosto z głów”[18]. Małe przedsiębiorstwa nie są może podmiotami, które generują radykalne innowacje w gospodarce, ale przyczyniają się do tworzenia, wdrażania i absorpcji na rynek „(…) ewolucyjnych (marginalnych) innowacji. Dopiero wtedy – jak paradoksalnie to brzmi – pojawiają się innowacje radykalne. (…) Firma, która nie wykształciła zwyczaju innowacyjności na co dzień, nie może oczekiwać, że będzie odnosić sukcesy w tworzeniu przełomowych innowacji” [19].

2. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne

W literaturze z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami sektora MSP wskazuje się na dwa główne kryteria w definiowaniu m.in. małych firm:

- jakościowe – bazujące w większości przypadków na systemie zarządzania, poziomie innowacyjności, charakterystyce struktury organizacyjnej, decyzyjności oraz integralności własności;
- ilościowe – dotyczą przede wszystkim mierzalnych aspektów przedsiębiorstwa, a więc liczby zatrudnionych pracowników, wielkości obrotu, wielkości aktywów, zasięgu rynku zbytu, roczne obroty, suma roczna bilansu[20].

„Z kategorii MSP wyłączone są przedsiębiorstwa, których 25% lub więcej kapitału ewentualnie praw głosu jest kontrolowane bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie przez jednego lub kilka organów publicznych, np. Skarb Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego. W celu określenia progu zatrudnienia oraz pułapów finansowych przedsiębiorcy, przyjmuje się dane roczne za ostatni zatwierdzony okres obrachunkowy. W przypadku, gdy na ostatni dzień bilansu przedsiębiorstwo przekracza lub spada poniżej progu zatrudnienia lub pułapu finansowego dla danej kategorii przedsiębiorcy, uzyskanie lub utrata statusu średniego, małego lub miko przedsiębiorstwa nastąpi Tylko wówczas, gdy zjawisko to powtórzy się w ciągu dwóch następujących po sobie lat”[21]. Kryteria ilościowe ze względu na swoją niejednorodność wewnętrzną są trudne do jednoznacznego zdefiniowania. W literaturze przedmiotu

[18] J.P. Deschamps, *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 70.

[19] F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 4.

[20] I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa, 2004, s. 14.

[21] I.Przychocka, *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Sigma, Warszawa 2010, s. 47.

podkreśla się fakt, że kryteria jakościowe, których celem jest wyodrębnienie małych i średnich przedsiębiorstw, uwarunkowane są subiektywizmem oceny[22]. Według T. Łuczki specyfika kryteriów jakościowych rozmywa granice oddzielające przedsiębiorstwa małe od średnich oraz dużych[23]. Kryteria jakościowe w badaniach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MSP są minimalizowane do kilku kryteriów. Zbyt duży dobór kryteriów w badaniach dotyczących tych podmiotów gospodarczych może prowadzić zróżnicowanych i subiektywnych odpowiedzi respondenta. Według P. Dominika do kryteriów jakościowych, które nie są kontrowersyjne i sprawdzalne należy zaliczyć: formę własności przedsiębiorstwa, niezależność, strukturę organizacyjną i metody zarządzania[24]. Do najczęściej wykorzystywanych jednak kryteriów stosowanych w definiowaniu przedsiębiorstw sektora MSP służą kryteria ilościowe. Zgodnie z rekomendacją Komisji Europejskiej, a następnie Rozporządzeniem Komisji Europejskiej nr 364/2004[25] od dnia 1 stycznia 2005 roku zaczęła obowiązywać jednolita definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na obszarze państw członkowskich Unii Europejskiej[26]. Zgodnie z nią za małe przedsiębiorstwo uznaje się to, którego średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty to 10-49 pracowników, obrót roczny netto nie przekracza 10 mln euro lub suma aktywów bilansu nie przekracza 10 mln euro oraz niezależność kapitałowa od innych podmiotów jest poniżej 25% kapitału lub głosów w innych przedsiębiorstwach[27].

Współczesne przedsiębiorstwa działają na nieprzewidywalnym, turbulentnym rynku. Umiejętność wykorzystania szans, elastyczność oraz szybkość działania są niewątpliwie istotnym czynnikiem konkurowania z innymi podmiotami gospodarczymi. Skrócony cykl życia produktu zmusza przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać na rynku, do wytwarzania produktu bądź świadczenia usług o odpowiedniej wartości dla klientów. Należy zatem wprowadzać w przedsiębiorstwach nowe bądź ulepszone metody zarządzania, wytwarzać produkty

[22] M. Zastempowski, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 26.

[23] T. Łuczka, *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997, s. 15.

[24] P. Dominiak, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.30.

[25] Rozporządzenie Komisji (WE) z dnia 25 .02.2004 r. nr 364/2004. OJ L 63/2004, s. 22.

[26] Polska zgodnie z wymogami unijnymi wprowadziła definicję przedsiębiorstw sektora MSP do ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Rozdział VII ustawy poświęcony jest mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom.

[27] M. Matejun, *Zarządzanie mała i średnią firmą. W teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012. s. 18-19.

wzbogacone w nowe funkcje, design w marketingu oraz udoskonalać procesy wytwórcze w przedsiębiorstwie. Jest to niewątpliwie domena przedsiębiorstw innowacyjnych. To pojęcie coraz częściej występuje w literaturze przedmiotu i „warto takie przedsiębiorstwa analizować, stawiając je jako wzór do naśladowania”[28]. Można zatem wskazać różne ujęcia definiowania innowacyjnych przedsiębiorstw. Według A. H. Jasińskiego przedsiębiorstwo innowacyjne, to przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje, które:

- prowadzi prace badawczo-rozwojowe w szerokim zakresie (lub dokonuje zakupów nowych technologii czy produktów),
- jest w stanie przeznaczyć na te dziania wysokie nakłady finansowe,
- podchodzi w sposób systematyczny do wdrażania nowych rozwiązań naukowo-technicznych,
- reprezentuje znaczący udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług,
- w sposób permanentny wprowadza na rynek innowacje[29].

Według J. Bogdanienki przedsiębiorstwo innowacyjne to „taka firma, która umie tworzyć lub kopiować nowe produkty, efektywnie wytwarzać je oraz skutecznie zbywać, które charakteryzują się, w związku z tym, zdolnością ciągłego odnawiania ich portfela stosownie do zmian w otoczeniu oraz umiejętnością sprawnego wprowadzania nowych technologii i metod organizacji, niezbędnych do realizacji zmieniających się celów rozwojowych”[30].

W ujęciu A. Sosnowskiej „firma innowacyjna to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdująca uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności”[31]. Definicja ta ukazuje wyraźnie, które z przedsiębiorstw można zaliczyć do grona firm innowacyjnych. Są to przede wszystkim organizacje oparte na wiedzy, pozyskujące wiedzę z zewnątrz, ale także wewnątrz od wyspecjalizowanych w danej dziedzinie pracowników, są zorientowane na uczenie się przez co, uwaga z zasobów materialnych zostaje przeniesiona na zasoby niematerialne. Organizacja inteligenta skupia dużą uwagę na wiedzy pracowników, a w celu prawidłowego nią zarządzania inwestuje w rozbudowę infrastruktury informatycznej oraz zakup specjalistycznego oprogramowania. Podchodzi do wymagań klienta

---

[28] *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010, s. 37.

[29] *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, A. H. Jasiński (red.), Promocja XXI, Warszawa 2009, s. 23-24.

[30] *Innowacyjność przedsiębiorstw*, J. Bogdanienko (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2004, s. 39.

[31] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 13.

w sposób elastyczny i sprawny wytwarzając i dostarczając produkt zgodny z zamówieniem. Umiejętnie rozpoznaje sygnały płynące z rynku, dokonuje ich analizy i podejmuje stosowane decyzje organizacyjne. Kultura działania organizacji inteligentnych opiera się na ciągłym usprawnianiu procesów, kształceniu ustawicznym, funkcjonowaniu zespołów międzypokoleniowych, w których następuje transfer wiedzy, a zasoby ludzkie traktowane są jako najważniejszy zasób organizacji[32]. Według J. Penca o inteligencji przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkich „sposób wykorzystania przez firmę posiadanych możliwości i okazji, zdolności dostosowania do nowych sytuacji, tworzeniu i wprowadzaniu śmiałych koncepcji rozwiązań wychodzących naprzeciw potrzebom otoczenia"[33]. L. Białoń podkreśla, że przedsiębiorstwo innowacyjne to miejsce kreowania nowych standardów dotyczące jej wnętrza, jak i relacji z innymi uczestnikami rynku. Firma innowacyjna jest także miejscem kompletownia kapitału intelektualnego, czyli pracowników o wysokich kompetencjach (wiedza, umiejętności, postawa i zachowania)[34]. W literaturze przedmiotu dostrzec można skoncentrowanie większości badaczy na analizie innowacyjności przedsiębiorstw jako zjawiska jednowymiarowego (zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji). W sposób wielowymiarowy na przedsiębiorstwa innowacyjne patrzy G.T. Lumpkin i G.G. Dess, którzy podkreślają angażowanie się przedsiębiorstwa w poszukiwanie, a następnie tworzenie i wykorzystanie nowych idei, pomysłów i eksperymentów, których finalnym efektem są nowe procesy, produkty bądź usługi[35].

W myśl przytoczonych powyżej pojęć małego przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa (firmy) innowacyjnego można dokonać zdefiniowania małego przedsiębiorstwa innowacyjnego. Zatem małe przedsiębiorstwo innowacyjne to firma zatrudniająca od 10 do 49 pracowników (kryteria ilościowe), która jest miejscem generowania świadomości innowacyjnej (kryteria jakościowe), a więc takiej, gdzie pozyskiwania jest wiedza z zewnątrz oraz wewnątrz organizacji, która przekształcona w pomysł (nową ideę) warunkuje tworzenie nowych produktów, procesów lub ich imitacji, ulepszania procesów zarządzania w przedsiębiorstwie oraz tworzenia nowych lub udoskonalonych koncepcji/strategii marketingowych w celu zaspokojenia potrzeb klientów, a przez to osiągnięcia wartości dla przedsiębiorstwa.

---

[32] *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010, s.7.

[33] J. Penc, *Zarządzanie w praktyce*, Infor, Warszawa 1998, s. 147.

[34] *Zarządzanie działalnością innowacyjną,* red. L. Białoń, Placet, Warszawa 2010, s. 173.

[35] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21 (1), s. 135-172.

Najważniejsze cechy małego przedsiębiorstwa innowacyjnego to przede wszystkim:

- otwartość na zmiany;
- wykorzystanie umiejętności perspektywicznego myślenia;
- zorientowanie na potrzeby klienta;
- rozumienie innowacji jako szansy na zmianę i chęć podejmowania ryzyka związanego z jej wprowadzeniem;
- obserwacja rynku i elastyczne podejmowanie działań wynikających z zachodzących w nim zmian;
- świadomość kształtowania oraz doskonalenia kompetencji pracowników zorientowanych na innowacyjność przedsiębiorstwa;
- nawiązywanie kontaktów z jednostkami umożliwiającymi prowadzenie prac badawczo-rozwojowych;
- korzystanie z wiedzy dostawców, kooperantów o produktach na rynku;
- dysponowanie zespołem talentów (twórców innowacyjnych pomysłów/ innowatorów)[36].

Małe przedsiębiorstwa innowacyjne nie tylko wypełniają zapisy Strategii Lizbońskiej, ale są także dobrym przykładem, dla innych małych podmiotów gospodarczych, które chcą się zmieniać, generować innowacje, ale brakuje im praktycznej wiedzy dotyczącej metod i narzędzi umożliwiających tworzenie innowacji. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne ze względu na brak „skostniałej" struktury organizacyjnej, sprawny przebieg procesu komunikacji, elastyczność w działaniu pracowników, którzy potrafią realizować zadania na różnych stanowiskach pracy, szybkie reagowanie przez zarządzających na wymagania rynku, sprawiają, że potrafią w sprawny sposób dostosować swoje produkty czy usługi do potrzeb nawet najbardziej wymagających klientów. Małe przedsiębiorstwa innowacyjne w przeciwieństwie do dużych podmiotów gospodarczych cechuje także umiejętność zaspokojenia potrzeb nawet indywidualnych klientów. „Realizują strategię uczenia się, integrują różne funkcje w ramach tzw. łańcucha wartości. Tworzą i zarządzają zasobami materialnymi"[37]. Należy także zaznaczyć, że współczesne przedsiębiorstwa konkurują ze sobą modelem biznesu, którego siłą napędową są innowacje. Model biznesu to świadomie wybrana

[36] Por. *Zarządzanie działalnością innowacyjną,* red. L. Białoń, Placet, Warszawa 2010, s.19, M. Piałucha, B. Siuta, *Wspieranie procesów innowacyjnych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 57-58, A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 12-15.

[37] P. Szczepanowski, *Zasoby innowacji w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw*, [w:] *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), Difin, Warszawa 2010, s.37.

i kształtowana przez zarządzających przedsiębiorstwem struktura organizacyjno-zarządcza oparta na niezbędnych zasobach, procesach i zdolnościach. Model biznesu cechuje logiczne połączenie takich elementów jak: oferta, segmenty klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, struktury przychodów i kosztów, kluczowe zasoby firmy, kluczowe działania i sieci partnerów[38]. „Mogą one łamać reguły gry w branży, w szczególności wtedy, gdy wdraża się radykalne innowacje, kreując nowe produkty, nowe rynki czy segmenty rynku. Wytwarzanie nowych produktów i oferowanie ich nowym klientom oznacza potrzebę podejmowania nowych, intensywnych działań we wszystkich elementach modelu biznesowego”[39].

3. Kompetencje proinnowacyjne i formy ich kształtowania w małych przedsiębiorstwach podregionu ciechanowsko-płockiego – wyniki badań

Podstawową przesłanką do podjęcia przedstawionego tematu pracy była potrzeba poszerzenia i pogłębienia badań nad zależnościami pomiędzy kompetencjami osób pracujących w małych przedsiębiorstwach (właściciel, menedżer/owie, pracownicy), a innowacyjnością, która umożliwia ich efektywne funkcjonowanie i rozwój. Przyszłość badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw dotyczy przede wszystkim zrozumienia oddziaływania różnorodnych determinant, które wpływają na poziom tworzenia, wdrażania i absorpcji innowacji we współczesnych przedsiębiorstwach.

Celem badawczym niniejszej pracy była identyfikacja kompetencji właściciela, menedżera/ów i pracowników w małych przedsiębiorstwach innowacyjnych, które sprzyjają tworzeniu, wdrażaniu i absorpcji innowacji ze wskazaniem form je kształtujących. Umożliwiło to sformułowanie odpowiednich wniosków dotyczących znaczenia kompetencji właściciela, menedżera/ów i pracowników w procesie generowania innowacji w małych przedsiębiorstwach. Zakres przestrzenny badań stanowił podregion ciechanowsko-płocki, w skład którego wchodzi siedem powiatów: płocki i miasto Płock (na prawach powiatu), gostyniński, sierpecki, ciechanowski, płoński, żuromiński i mławski. Obszar badania nie został wybrany przypadkowo. Obszar ten po Warszawie i jej podregionach

[38] M. Duczkowska-Piasecka, *Istota modelu biznesu*, [w:] *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, M. Duczkowska-Piasecka (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 60-63.

[39] *Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, K. Poznańska, R. Sobiecki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 9.

znajduje się na trzeciej pozycji najbardziej innowacyjnych podregionów Mazowsza. Zatem po wykluczeniu największego podregionu tj. m.st. Warszawa oraz podregionu Warszawa Zachodnia i podregionu Warszawa Wschodnia istnieje możliwość wykorzystania dobrych praktyk małych przedsiębiorstw innowacyjnych na inne małe podmioty gospodarcze w podregionach o podobnej strukturze. Problemem badawczym było poszukiwanie odpowiedzi na pytania, które z kompetencji osób pracujących w małych przedsiębiorstwach (właściciel, menedżer/owie, pracownicy) sprzyjają innowacyjności i jakie formy ich kształtowania wpływają na generowanie i stosowanie innowacji w małych podmiotach gospodarczych.

W celu weryfikacji założeń badawczych zostały zrealizowane jakościowe i ilościowe badania empiryczne. Populację generalną stanowiły małe przedsiębiorstwa innowacyjne podregionu ciechanowsko-płockiego. W badaniu zastosowany został dobór celowy prosty, pozwalający na wyselekcjonowanie małych przedsiębiorstw innowacyjnych – rozumianych jako podmioty gospodarcze zatrudniające od 10 do 49 pracowników, które w ostatnich 3 latach wprowadziły co najmniej jeden nowy bądź istotnie ulepszony produkt/usługę, proces, działanie organizacyjne bądź marketingowe, które było nowe przynajmniej dla przedsiębiorstwa, które je wprowadziło. Ankieta w formie elektronicznej została wysłana do 74 podmiotów gospodarczych ujętych w utworzonej bazie małych przedsiębiorstw innowacyjnych z podregionu ciechanowsko-płockiego. W sumie otrzymano prawidłowo wypełnionych 65 ankiet, następnie na podstawie otrzymanych wyników badań ilościowych zostało zdiagnozowanych 10 najbardziej innowacyjnych małych przedsiębiorstw podregionu ciechanowsko-płockiego. Z właścicielami/menedżerami 8 z 10 najbardziej innowacyjnych małych przedsiębiorstw podregionu ciechanowsko-płockiego zostały przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione.

Jednym z najważniejszych aspektów badania, było poznanie kompetencji proinnowacyjnych, a więc tych, które w małych podmiotach przyczyniają się do generowania innowacji. Dokonano oceny wybranych kompetencji przez właścicieli-menedżerów małych przedsiębiorstw mających w ich opinii wpływ na generowanie innowacji. Na rys.1. przedstawiono ocenę wybranych kompetencji. Po analizie wskazań respondentów najwyżej została oceniona umiejętność współpracy z innymi (64,6%), a następnie kreatywność w podejmowaniu działań (56,9%) oraz otwartość na zmiany (55,4%) i zaangażowanie w realizację postawionych celów (55,4%). W dalszej kolejności respondenci wskazali dzielenie się wiedzą i doświadczeniami (50,8%), zdolność twórczego myślenia (47,7%), wiedzę wynikającą z wykształcenia i doświadczenia (47,7%) oraz umiejętności interpersonalne i komunikacyjne (46,2%). Warto zwrócić uwagę

na fakt, że najwyżej ocenione zostały kompetencje behawioralne, a dopiero za nimi uplasowały się kompetencje formalne, tj. wiedza z doświadczeniem zawodowym. W indywidualnych wywiadach pogłębionych z właścicielami – menedżerami małych przedsiębiorstw umiejętność współpracy z innymi jest także czołową kompetencją sprzyjającą generowaniu innowacji w firmie. Projektowanie, wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie wymaga pracy zespołowej. Innowator pełniący formalną bądź nieformalną funkcję kierownika projektu innowacyjnego, potrzebuje osób o odpowiednich kompetencjach do wygenerowania nowego/ulepszonego produktu bądź usługi.

Ocena	W ogólne nie jest ważne	Raczej nie-ważne	Raczej ważne	Jest bardzo ważne
Kompetencje	% wskazań*			
Wiedza wynikająca z wykształcenia i doświadczenia	3,1	6,2	38,5	47,7
Zaangażowanie w realizację postawionych celów	1,5	4,6	36,9	55,4
Otwartość na zmiany	1,5	6,2	30,8	55,4
Umiejętność współpracy z innymi	1,5	1,5	26,2	64,6
Kreatywność w podejmowaniu działań	3,1	6,2	29,2	56,9
Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne	1,5	4,6	46,2	46,2
Orientacja biznesowa	4,6	30,8	38,5	23,1
Zdolność twórczego myślenia	3,1	6,2	41,5	47,7
Dzielenie się wiedzą, doświadczeniami	3,1	6,2	35,4	50,8

*Suma wskaźników % jest wyższa od stu, ponieważ respondenci mogli udzielić kilku odpowiedzi.

Rysunek 1. Wpływ kompetencji na generowanie innowacji w małym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Następną kompetencją warunkującą generowanie innowacji, która została wysoko oceniona przez respondentów jest kreatywność w podejmowaniu działań. Źródłem kreatywności w przedsiębiorstwie są jego pracownicy. „Kreatywność umożliwia tworzenie z wiedzy nowych, użytecznych form wyrażonych w postaci innowacji. (…) Traktowana jest jako element innowacyjnego

zachowania, najbardziej widoczny na początku procesu powstawania innowacyjnego pomysłu (…) i zawiera się w trzech komponentach kompetencji: wiedzy specjalistycznej, zdolnościach twórczych i motywacji"[40].Także J. Fazlagić w publikacji „Czy twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług – podpowiedzi dla MSP[41]" przygotowanej w ramach działania Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw potwierdza, że kreatywność pracowników jest istotną kompetencją sprzyjającą generowaniu innowacji.

Trzecie w kolejności wskazane zostało zaangażowanie w realizację postawionych celów. Zaangażowanie to psychologiczna siła będąca łącznikiem pracowników z przedsiębiorstwem. To również gotowość do podejmowania działań zgodnych celami i wartościami przedsiębiorstwa[42]. W badaniach roli zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu innowacyjności organizacji pod kierownictwem S. Borkowskiej[43] wskazano także, że zaangażowanie jest dźwignią działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Zdecydowana większość respondentów wskazała, że zaangażowanie w realizację powierzonych zadań oraz brak oporów wobec zmian, jeśli znane są potrzeby ich wprowadzenia, sprzyja generowaniu nowych/ulepszonych produktów bądź usług.

W ocenie wpływu kompetencji na generowanie innowacji zastanawia niska ocena dla orientacji biznesowej. Wynikać to może z faktu, że w większości małych przedsiębiorstw brak jest opracowanej strategii działania, a większość działań podejmowanych przez osoby pracujące w firmie dzieje jest *ad hoc* w oparciu o potrzeby rynku. Należy zatem podkreślić, że kompetencje sprzyjające generowaniu innowacji w małym przedsiębiorstwie to w zdecydowanej większości kompetencje behawioralne.

Kolejnym istotnym krokiem przeprowadzonego badania była identyfikacja i ocena stosowanych form kształtowania kompetencji osób pracujących w małych przedsiębiorstwach warunkujących generowanie innowacji. Spośród wybranych 14 form kształtowania kompetencji (rys.2.) badani zostali zobligowani do wybrania 5, które faktycznie w ich firmie przyczyniają się do kształtowania kompetencji kadry sprzyjających podejmowaniu działań innowacyjnych.

---

[40] A. Wojtczuk-Turek, *Kreatywność i innowacyjność kluczowymi składnikami kapitału ludzkiego*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje*, M. Juchnowicz (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 82-88.

[41] J. Fazlagić, *Czy twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług – podpowiedzi dla MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 66.

[42] K. Kmiotek, *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MSP*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Z. Wiśniewski (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 338.

[43] *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, S. Borkowska (red.), Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 91-92.

Największy procent wskazań dotyczy szkoleń zewnętrznych (70,8%) wykorzystywanych przez małe przedsiębiorstwa innowacyjne. Zatem odrzucona została hipoteza, że małe przedsiębiorstwa w procesie kształtowania kompetencji proinnowacyjnych w większym stopniu opierają się na uczeniu się nieformalnym, niż korzystaniu z aktywnych form szkoleniowych. Należy jednak podkreślić, iż tylko nieznacznie niższy jest wskaźnik odpowiedzi wskazujący przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy (67,7%), który można uznać za nieformalne i wewnętrzne uczenie się. To właśnie zdobywanie wiedzy i umiejętności podczas wykonywania obowiązków na stanowisku pracy oraz kontakt z innymi ludźmi jest często przypisywany małym przedsiębiorstwom ze względu na ograniczone zasoby finansowe i niski poziom aktywności inwestycyjnej w kapitał ludzki. Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami-menedżerami najbardziej innowacyjnych małych przedsiębiorstw podregionu ciechanowsko-płockiego potwierdzają wysoką aktywność korzystania ze szkoleń zewnętrznych. Podczas wywiadu respondenci wskazali, że w większości przypadków korzystają ze szkoleń zewnętrznych dofinansowanych z Unii Europejskiej.

Wyszczególnienie	% wskazań*
Przemieszczenia pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy	67,7
Pomoc w dofinansowaniu kosztów kształcenia: studia i kursy nadające uprawnienia	20,0
Kontakty z klientami	44,6
Coaching	9,2
Mentoring i intermentoring	6,2
Networking	23,1
Szkolenia wewnętrzne	46,2
Szkolenia zewnętrzne	70,8
Udział w konferencjach naukowych	6,2
Udział w konferencjach biznesowych	27,7
Udział w kołach jakości	38,5
Wykorzystywanie pomysłów /propozycji usprawnień	53,8
Udział w zespołach projektowych/zadaniowych	58,5
Wizyty na targach branżowych	27,7

* Suma wskaźników % jest wyższa od stu, ponieważ respondenci mogli udzielić kilku odpowiedzi.

Rysunek 2. Formy kształtowania kompetencji proinnowacyjnych w małych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

W dalszej kolejności ponad połowa respondentów wskazała również na nieformalne i wewnętrzne formy kształtowania kompetencji proinnowacyjnych związane z udziałem w zespołach projektowych/zadaniowych (58,5%) oraz wykorzystywanie pomysłów/propozycji usprawnień (53,8%). Także potwierdza się, że zespołowe formy pracy tj. podejmowane działania w zespole projektowym czy zadaniowym są istotnym aspektem kształtowania kompetencji proinnowacyjnych osób pracujących w małym przedsiębiorstwie.

Indywidualne wywiady pogłębione uzupełniają także kwestię wykorzystywania pomysłów/propozycji usprawnień zgłaszanych przez osoby pracujące w małych przedsiębiorstwach. Respondenci są bardzo otwarci na inicjatywy i pomysły swoich pracowników wpływające na rozwój firmy, dlatego też stosują konkursy na projekty realizatorskie, usprawniające procesy w przedsiębiorstwie oraz projekty na nowe produkty/usługi w ramach tzw. programów pomysłów pracowniczych/realizatorskich.

Następnie poniżej 50% wskazań uplasowały się takie formy kształtowania kompetencji jak: kontakty z klientami (44,6%), szkolenia wewnętrzne (46,2%), udział w kołach jakości (38,5%), wizyty na targach branżowych (27,7%) oraz udział w konferencjach biznesowych (27,7%) , a także networking (23,1%) i pomoc w dofinansowaniu kosztów kształcenia: studia i kursy nadające uprawnienia (20,0%). Najmniej wykorzystywanymi formami kształtowania kompetencji proinnowacyjnych w badanej grupie przedsiębiorstw są coaching (9,2%), mentoring i intermentoring (6,2%) oraz udział w konferencjach naukowych. Wynikać to może z faktu, że coaching i mentoring są najczęściej stosowane przez duże przedsiębiorstwa w dużych miastach, a także koszty, zwłaszcza sesji coachingowych, są zbyt wysokie dla małych podmiotów gospodarczych. Nie dziwi także niska aktywność udziału w konferencjach naukowych, ze względu na fakt, że badane firmy rzadko korzystają z pomocy jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych w generowaniu innowacji. W indywidualnych wywiadach pogłębionych właściciele-menedżerowie dodatkowo wskazali, że sami poza udziałem w szkoleniach starają się kształtować swoje kompetencje proinnowacyjne i menedżerów poprzez udział w studiach podyplomowych, najczęściej z zarządzania projektami bądź zarządzania finansami.

Podsumowanie

Podsumowując rezultaty badań można stwierdzić, że małe przedsiębiorstwa innowacyjne zauważają i doceniają potrzebę kształtowania kompetencji proinnowacyjnych osób pracujących w przedsiębiorstwie. Kompetencje personelu są

istotnym, wewnętrznym czynnikiem odpowiadającym w dużej mierze za generowanie innowacji w przedsiębiorstwie. Jak wynika z analizy przeprowadzonych badań, kompetencje sprzyjające generowaniu innowacji w małym przedsiębiorstwie to w zdecydowanej większości kompetencje behawioralne. Identyfikacja kompetencji proinnowacyjnych osób pracujących w małych przedsiębiorstwach wyraźnie wskazuje, że kluczowymi kompetencjami w zakresie generowania innowacji są przede wszystkim współpraca w zespole, kreatywność i twórcze myślenie, elastyczność działania, otwartość na zmiany i zaangażowanie w realizację postawionych celów. Środowisko pracy w małych przedsiębiorstwach innowacyjnych oparte jest na partnerstwie, umiejętności i chęci zdobywania nowej wiedzy i umiejętności oraz dzielenia się nimi z innymi osobami w firmie, a także sprawnej komunikacji między menedżerami, a pracownikami. (właściciel, menedżerowie, pracownicy) mają niewątpliwy wpływ na tworzenie, wdrażanie i absorpcję innowacji, dlatego też proces kształtowania kompetencji proinnowacyjnych powinien dotyczyć wszystkich osób pracujących.

Formami kształtowania kompetencji osób pracujących w małym przedsiębiorstwie, które sprzyjają generowaniu innowacji są przede wszystkim szkolenia zewnętrzne, przemieszczanie pracowników pomiędzy różnymi stanowiskami pracy, udział w zespołach projektowych/zadaniowych oraz wykorzystywanie pomysłów/propozycji usprawnień zgłaszanych do programu pomysłów pracowniczych/realizatorskich. Małe przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z faktu, że ich najcenniejszym zasobem umożliwiającym podejmowanie

działań innowacyjnych są ludzie. Dlatego też małe podmioty gospodarcze starają się inwestować w kształtowanie kompetencji proinnowacyjnych poprzez aktywne formy.

Małe przedsiębiorstwa są zatem przykładem dla innych podmiotów, że zespołowe formy pracy są przyczynkiem do transferu wiedzy i umiejętności warunkującym, kreatywne i twórcze podejście do inicjowania projektów innowacyjnych w firmie.

Bibliografia

Bakonyi J. (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2011.

Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną,* Placet, Warszawa 2010.

Bogdanienko J. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2004.

Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

DeCenzo D.A., Robbins S. P., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Deschamps J.P., *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010.
Dominiak P., *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
Duczkowska-Piasecka M. (red.), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
Jasiński A. H. (red.), *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa 2009.
Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, PARP, Warszawa 2010.
Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa, 2004.
Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
Łuczka T., *Kapitał jako przedmiot gospodarki finansowej małego i średniego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
Matejun M., *Zarządzanie mała i średnią firmą. W teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997.
Nowacki R, Staniewski M. W., *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2010.
Nowacki R., Staniewski M.W. (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2010.
Przychocka I., *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Sigma, Warszawa 2010.
Poznańska K., Sobiecki R. (red.), *Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012.
Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
Sosnowska A, *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, PARP, Warszawa 2005.

Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
Trias de Bes F., Kotler Ph., *Innowacyjność. Przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.
Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

Shaping pro-innovation competences in small enterprises of the ciechanow-płock subregion

Abstract: The priority for modern organizations is becoming the effective formation of pro-innovative competencies, as a building block of competitive advantage in the market of small business entities. Thanks to these competencies of employees, modern small entities can initiate and generate innovations, as well as carry out further development in selected areas of their activities. The article presents the terminology of small innovative enterprises and pro-innovative competencies. As part of the results of the empirical research, the most important conclusions on the impact of employee competencies on the generation of innovation in small businesses are presented, and the forms of formation of pro-innovative competencies in small business entities are indicated.

Keywords: pro-innovative competencies, small innovative enterprises, SME sector, formation of competencies.