

Henryk Król, Antoni Ludwiczynski*

Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) pełnią istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości i tworzeniu miejsc pracy. Stanowią one blisko 99% wszystkich firm działających w Polsce i zatrudniają ponad 2/3 liczby osób aktywnych zawodowo oraz generują około 48% PKB. W ciągu ostatnich lat prawie 1/3 nowych miejsc pracy powstało właśnie w tym sektorze gospodarki. Zakładanie, prowadzenie i rozwój MŚP mają decydujące znaczenie dla kreowania przedsiębiorczego, obywatelskiego społeczeństwa i tworzenia klasy średniej – ze wszystkimi tego konsekwencjami ekonomicznymi, społecznymi i politycznymi. W wyniku takiego rozumowania można sformułować tezę, że rola MŚP w gospodarce będzie ulegała dalszemu zwiększeniu, co powinno wpłynąć pozytywnie na kształtowanie i rozwój zasobów ludzkich.

Niepokój natomiast budzą zdolności konkurencyjne polskich przedsiębiorstw. Postępujący proces integracji Polski z Unią Europejską oraz liberalizacja wymiany handlowej z zagranicą powodują konieczność szybkiego przystosowania polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji i funkcjonowania na wspólnym rynku. Niezbędne jest zatem osiągnięcie przez sektor MŚP wyższego poziomu zdolności konkurowania zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej jest kształtowanie i rozwój kapitału ludzkiego. W nowej gospodarce tracą ważność tradycyjne czynniki wytwórcze, a zyskuje ją nowa – wiedza. Jej nośnikiem jest kapitał ludzki, stąd tak ważna działalność przedsiębiorców i państwa skierowana na podnoszenie jego wartości. Tego typu inicjatywy powinny być oparte na diagnozie aktualnego stanu zż w MŚP, która może stać się podstawą do określenia kierunków zmian i procesów naprawczych w kontekście wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

* prof. Henryk Król jest prorektorem Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie oraz pracownikiem naukowym, podobnie jak dr Antoni Ludwiczynski, w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie

Powyższa zależność stała się podstawą podjęcia badania naukowego¹, prowadzonego w latach 2004-2007.

Organizacja procesu badawczego

Postanowiono zastosować dwie metody badawcze:

- badania ankietowe, realizowane przy pomocy ankiety pocztowej
- oraz badania pogłębione, realizowane metodą wywiadu prowadzonego z pomocą listy pytań i dyspozycji.

Projekt ankiety przygotowano na podstawie studiów literaturowych oraz indywidualnych konsultacji z praktykami – pracownikami i właścicielami małych i średnich firm.

Łącznie, po trwających ponad pół roku intensywnych działaniach, uzyskano 176 wypełnionych ankiet. Po dokonaniu przez zespół badawczy oceny ich kompletności i jakości odrzucono 14. Do obliczeń i analiz zakwalifikowano i przekazano pozostałe 162 ankiety. Zadaniem statystyków było wprowadzenie danych i dokonanie obliczeń obejmujących proste rozkłady wyników oraz tabele krzyżowe.

Charakterystyka badanych firm

Ankiety skierowano do osób zarządzających firmami, przede wszystkim do właścicieli lub członków zarządu. W badaniu wzięły udział 162 osoby, reprezentujące firmy zatrudniające do 249 osób.

Dane dotyczące zatrudnienia podało 149 badanych firm. W związku z tym wszystkie analizy uwzględniające wielkość zatrudnienia firm prowadzone były dla tej grupy firm.

Za główne kryterium podziału firm przyjęliśmy wielkość zatrudnienia. Oprócz tego występuje drugie kryterium – wielkość obrotów². Klasyfikację badanych przedsiębiorstw według stanu zatrudnienia przedstawia tabela 1.

1 Badanie, pod kierunkiem prof. Henryka Króla prowadzili: E. Karpowicz, A. Ludwicyński, L. Pasieczny, J. Szaban, C. Szmidt, J. Sztukowska i R. Trochimiuk – pracownicy naukowi Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

2 Por.: ustawa o swobodzie działalności z 2 lipca 2004 r., art.104-108.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw wg stanu zatrudnienia (N = 149)

Wielkość zatrudnienia	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
0-9	2	1,3
10-49	76	51,1
50-149	48	32,2
150-249	23	15,4

Źródło: opracowanie własne

W badaniu wzięły udział 2 mikroprzedsiębiorstwa. Pozostałe firmy skategoryzowano według podziału: małe – do 49 zatrudnionych osób, zaś średnie podzielono na dwie kategorie: „małe – średnie” – 50-149 i „duże – średnie” -150-249 osób.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie lokalizacji swoich przedsiębiorstw poprzez dokonanie wyboru spośród określonych opcji. Rozkład odpowiedzi na pytanie o lokalizację firmy przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Jednym z kryteriów doboru przedsiębiorstw do badań była lokalizacja firmy w określonym województwie. Założono, iż zostaną przebadane firmy z 6 województw. Poza firmami z województwa mazowieckiego w próbie badawczej znalazły się firmy z województw: opolskiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego, wielkopolskiego i śląskiego, co stworzyło możliwość uwzględnienia w kompozycji próby firm z regionów o różnym poziomie rozwoju gospodarczego, tradycji i sytuacji na rynku pracy. Niestety, nie udało się uzyskać porównywalnych liczb zwrotów ankiet z poszczególnych województw. Tabela 2 przedstawia lokalizację badanych przedsiębiorstw według województw.

Tabela 2. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw wg województw (N = 158)

Nazwa województwa	Liczba wskazań	% ważnych odpowiedzi
mazowieckie	67	42,4
opolskie	17	10,8
śląskie	1	0,6
świętokrzyskie	10	6,3
warmińsko-mazurskie	29	18,4
wielkopolskie	34	21,5

Źródło: opracowanie własne

W badaniu najliczniej reprezentowane były firmy z województwa mazowieckiego (67 wskazań) oraz wielkopolskiego (34 firmy). Struktura geograficzna badań nie okazała się w pełni reprezentatywna dla całego kraju, ale szeroka na tyle, by móc uznać, że przedstawione wyniki badań są charakterystyczne dla wielu przedsiębiorstw o podobnej specyfice do tych, które były przedmiotem badań.

Interesujący jest profil działalności badanych przedsiębiorstw: od czysto produkcyjnej do czysto handlowej, poprzez działalność usługową niehandlową czy mieszaną, tj. łączącą wszystkie te typy. Wśród firm o czystym profilu działalności największy udział stanowiły firmy produkcyjne, zajmujące się wytwarzaniem:

- artykułów spożywczych i napojów – 7 firm,
- mebli oraz produktów gdzie indziej niesklasyfikowanych – 5 firm,
- metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn – 4 firmy,
- wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych – 3 firmy,
- wyrobów włókienniczych – 2 firmy,
- masy włóknistej, papieru oraz wyrobów z papieru – 2 firmy,
- produktów wydawniczych; poligrafia i reprodukcja nośników – 2 firmy,
- wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych – 2 firmy,
- maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej niesklasyfikowanych – 1 firma,
- instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych – 1 firma,
- pozostałego sprzętu transportowego – 1 firma.

Każda ze 100 firm o działalności mieszanej prowadziła także działalność produkcyjną. Połowa przedsiębiorstw, w których przeprowadzono wywiady pogłębione, również prowadziła działalność produkcyjną. Z powyższego można wnioskować, że omawiane badanie dotyczyło głównie sfery produkcyjnej małych i średnich przedsiębiorstw.

Prezentacja wyników

Szczegółowe wyniki omawianego badania zostały zaprezentowane w postaci następujących opracowań:

- raportu z badań ankietowych, opracowanego pod kierunkiem prof. Czesława Szmidta
- raportu z badań pogłębionych, opracowanego pod redakcją prof. J. Szaban
- wniosków z seminarium, które odbyło się 19 stycznia 2007 r., opracowanych przez dr. A. Ludwicyńskiego.

W dalszej części niniejszego artykułu przedstawione są syntetyczne wyniki – wnioski z powyższych opracowań zestawione w dwóch grupach tematycznych:

- I. Stan aktualny i perspektywy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce
- II. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw a zarządzanie zasobami ludzkimi – wzajemne zależności

I. Stan aktualny i perspektywy rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce ma swoją specyfikę i różni się od zszl w dużych firmach. Jednocześnie specyfikę tę można uznać za zasadną, gdyż procesy zarządzania mają charakter bardziej spontaniczny i mniej sformalizowany, a relacje społeczne, zwłaszcza w firmach rodzinnych, z reguły są bardziej bezpośrednie, zindywidualizowane.
2. Za zjawisko powszechnie występujące można także uznać dominującą rolę właściciela firmy lub osoby nią zarządzającej. Często oznacza to nadmierne skoncentrowanie decyzji, w tym decyzji personalnych, w rękach właścicieli lub osób zarządzających. Duża centralizacja zarządzania oraz nadmiar funkcji realizowanych przez osobę prowadzącą firmę często prowadzi do kryzysu wzrostu firmy oraz ujawnia bariery kompetencji. Zwiększenie zatrudnienia w celu przełamania bariery wzrostu firmy nadaje kluczowe znaczenie umiejętności doboru odpowiednich pracowników. W małej firmie czasami nawet jeden źle dobrany pracownik może doprowadzić do jej upadłości.
3. Procesy zszl, takie jak: planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie pracowników, ich motywowanie, ocena i rozwój są różnie realizowane – przede wszystkim w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najbardziej uboga gama procesów personalnych występuje oczywiście w mikroprzedsiębiorstwach oraz w małych firmach o tradycyjnym profilu produkcji lub usług. W firmach tych procesy personalne najczęściej mają charakter uproszczony, intuicyjny i sprowadzone są do niezbędnego minimum. Firmy zajmujące się nowoczesną produkcją lub usługami, posługujące się nowoczesnymi urządzeniami technicznymi, zatrudniające wysoko kwalifikowanych pracowników,

częściej stosują bardziej rozbudowaną paletę metod i narzędzi z obszaru zzl.

4. Interesująca jest również próba oceny jakości i rozwoju zzl w MŚP w zależności od cyklu życia firmy oraz jej wieku. Jednak w praktyce występuje wiele czynników, które determinują jakość procesów zzl, i w związku z tym cykl życia firmy może być jedynie traktowany jako jeden z nich. Wydają się, że może być to jeden z obszarów badawczych w przyszłości, gdyż dotychczas nie przeprowadzono badań empirycznych dotyczących tego problemu w MŚP.
5. Akceptacja stwierdzenia wynikającego z badań empirycznych oraz obserwacji rzeczywistości, że w MŚP dominują w miarę proste metody i narzędzia zzl pozwolą sformułować następujące wnioski:
 - podstawowymi źródłami rekrutacji pracowników są ogłoszenia w prasie, urzędy pracy, rekomendacje pracowników, znajomi;
 - najczęstszymi metodami selekcji kandydatów są rozmowy kwalifikacyjne, próbki pracy oraz analiza dokumentów;
 - dominują bieżące oceny pracowników w zależności od pojawiających się potrzeb; rzadko stosowane są systematycznie i konsekwentnie okresowe oceny pracownicze oraz wartościowanie pracy; podjęte próby zastosowania tych narzędzi często ponoszą fiasko na etapie ich wykorzystania w procesie zzl;
 - motywowanie pracowników odbywa się przy użyciu skromnych instrumentów, wśród których dominują wynagrodzenia, często jednoskładnikowe, uzupełniane nagrodami, uznaniowo przyznawanymi przez właściciela lub zarządzającego;
 - rozwój pracowników odbywa się głównie poprzez pracę (instruktaż w procesie pracy lub samodoskonalenie), organizowane są przede wszystkim szkolenia, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na stanowisku pracy lub też mają charakter obligatoryjny.
6. Jednocześnie można stwierdzić, że coraz częściej daje się zauważyć tendencja do wzbogacania metod i narzędzi zzl w małych i średnich firmach. Jest to m.in. wynik coraz liczniejszych szkoleń z zakresu zzl dla pracowników MŚP z wykorzystaniem funduszy UE. Ale za dyskusyjne, a wręcz za zbędne należy uznać podejmowanie prób wprowadzania nadmiernie złożonych narzędzi do małych przedsiębiorstw, w których system zarządzania oraz osoby zajmujące się problemami personalnymi nie są przygotowane do ich stosowania. Przykładowo chodzi o takie metody, jak *Assessment Centre*, który w nadmiernie uproszczonej postaci bywa stosowany w niektórych małych i średnich firmach oraz metodę oceny 360°, która jest pracochłonna, czasochłonna, kosztowna i może być efektywnie wykorzystana do oceny jedynie niektórych pracowników. Racjonalne zastosowanie tej metody uzależnione jest przede wszystkim od zadań wykonywanych na stanowisku przez pracownika oraz jego powiązania z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Natomiast za wskazane wydaje się wykorzystanie bardziej złożonych metod analizy pracy, sporządzanie opisów stanowisk pracy oraz profili kompetencji zawodowych, które stanowią uniwersalne narzędzie wszystkich podstawowych procesów zsl. Podobnie pozytywnie ocenić można zwiększone zainteresowanie edukacją i rozwojem zawodowym pracowników MŚP. Jest to zjawisko rozwoju kapitału ludzkiego, które w przyszłości powinno zaowocować lepszym przystosowaniem polskich przedsiębiorstw do rosnącej konkurencji i funkcjonowania na wspólnym rynku.

7. Zauważono również, że wielu właścicieli deklaruje uznawanie ludzi za najważniejszy zasób firmy, czyli kapitał, ale za deklaracjami nie idą działania świadczące o rzeczywistym uznawaniu pracowników za taki kapitał. W ostatnim czasie, po okresie wysokiego bezrobocia, wraz z pojawieniem się problemów ze znalezieniem na rynku pracy odpowiednich fachowców zmienia się sposób myślenia i działania właścicieli i zarządzających firmami.

Wywiera to pozytywny wpływ na stosunki międzyludzkie w MŚP, gdyż z jednej strony zwiększa dbałość kierownictwa o lojalność i zaangażowanie pracowników, z drugiej zaś o ich wiedzę i umiejętności niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia przyszłych badań empirycznych zwrócono uwagę na dwustronność stosunków społecznych w firmie. Relacje kierownictwo – pracownicy należy badać z punktu widzenia obu podmiotów.

W małych firmach, ale czasami też w średnich dominuje strategia niskich kosztów, dla której alternatywą powinna być strategia wysokiej jakości produktów i usług. Tendencję do obniżania kosztów, w tym także w odniesieniu do zasobów ludzkich, uznano za zjawisko negatywne i jednocześnie stwierdzono, że coraz więcej firm uznaje za konieczne i korzystne inwestowanie w kapitał ludzki. W małych firmach warto przeprowadzać analizę SWOT, poszukiwać ludzi wszechstronnych i samodzielnych, stosować strategię tworzenia sieci współpracujących podmiotów. W firmach średniej wielkości warto stosować model ekspansywnej strategii zarządzania, w której to, co na zewnątrz jest postrzegane jako ważniejsze od tego, co dzieje się we wnętrzu firmy.

8. Globalizacja gospodarki i możliwość działania na rynku wspólnym korzystnie wpływają na funkcjonowanie MŚP i jednocześnie wymuszają podnoszenie poziomu zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w firmach, które chcą konkurować na rynkach międzynarodowych.
9. Wielość i różnorodność podmiotów zaliczanych do sektora MŚP oznaczają, że prowadzenie badań empirycznych dotyczących tych firm wymaga zastosowania szczególnie starannego warsztatu metodologicznego. Po pierwsze, koncepcje i narzędzia badawcze powinny uwzględniać podział przedsiębiorstw według wielu kryteriów różnicujących sposób podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowymi kry-

teriami podziału wymienianymi w trakcie dyskusji były: wielkość zatrudnienia (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), wartość przychodu, rodzaj działalności, region geograficzny, typ obsługiwanego rynku (lokalny, krajowy, międzynarodowy), poziom technologiczny produkcji itd. Po drugie, pracownicy tych przedsiębiorstw, traktowani jako obiekt badań, powinni być bardziej szczegółowo scharakteryzowani pod względem wieku, płci, ale przede wszystkim kompetencji. Po trzecie, postuluje się stosowanie, w sposób zintegrowany, kilku wybranych metod badawczych, takich jak: analiza dokumentów, badania ankietowe, wywiady, opisy przypadków. Ponadto podkreśla się także wartość poznawczą badania opinii samych pracowników, zwłaszcza w badaniach dotyczących kształtowania i rozwoju zasobów ludzkich.

II. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw a zarządzanie zasobami ludzkimi – wzajemne zależności

1. Badania empiryczne wykazały, iż istnieje współzależność pomiędzy poziomem zżł i konkurencyjnością MŚP. Związek ten jest dostrzegany i doceniany przez kierownictwa firm, można więc mieć nadzieję, że rozwój konkurencyjności małych i średnich firm w Polsce będzie w coraz większym stopniu opierał się na inwestycji w kapitał ludzki. Należy jednak stwierdzić, że nie we wszystkich przedsiębiorstwach wysoka jakość zarządzania zasobami ludzkimi jest skorelowana z wysoką konkurencyjnością. Istnieje szereg czynników, takich jak potencjał finansowy firmy, współpraca międzynarodowa, renoma (marka) firmy, jakość parku maszynowego, lojalni klienci, korzystanie z funduszy Unii Europejskiej itd., które mogą mieć istotny, pozytywny wpływ na konkurencyjność. Wówczas w pewnym okresie firma może być wysoce konkurencyjna nawet przy słabym potencjale ludzi w niej pracujących. Jest to jednak sytuacja, która w dłuższym okresie nie pozwoli na zachowanie wysokiej konkurencyjności, gdyż wymienione przykładowo jej czynniki zostaną istotnie osłabione przez niskie kompetencje zawodowe pracowników.
2. Poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników, czyli ich kompetencje zawodowe, warunkują wzrost poziomu konkurencyjności firmy, zwłaszcza w dłuższym okresie. Ale z kolei wzrastający poziom konkurencyjności, spowodowany takimi czynnikami, jak: cena oferowanych wyrobów/usług, jakość wyrobów/usług, grono stałych odbiorców/klientów, jakość wyposażenia technicznego itd., wymusza wzrost jakości zasobów ludzkich, co wymaga wyższego poziomu zarządzania nimi. Bez kompetentnych pracowników trudno podnosić i utrzymać jakość wyrobów, usług, czy też zapewnić dobrą obsługę stałych klientów i zdobycie nowych. W konsekwencji można skonstatować, iż zależności pomiędzy jakością kapitału ludzkiego i konkurencyjnością firmy są dwustronne, tzn. oba czynniki wzajemnie się wspierają.

3. Konkurencyjność mikroprzedsiębiorstw (zatrudnienie 1-9 osób) zależy przede wszystkim od wiedzy, cech osobowych i aspiracji kreatorów – przedsiębiorców, którzy dokonują wyboru celów i metod rozwoju firmy, jak i sposobów realizacji bieżącej działalności. Stąd też w przypadku tej właśnie grupy podmiotów zarządzanie kapitałem ludzkim można sprowadzić do systemu działań wpływających na wiedzę i postawy ich rzeczywistych czy też przyszłych właścicieli. Te działania powinny pobudzać procesy tworzenia nowych firm oraz sprzyjać stabilizacji i rozwojowi firm już istniejących. Szczególne znaczenie należy przywiązywać do oddziaływania na wiedzę i zachowania twórców nowych podmiotów. A zatem o powodzeniu firmy na rynku, a więc o jej konkurencyjności, decydują przede wszystkim umiejętności zarządzania właścicieli, ich zaradność, pomysłowość, wyczucie rynku itp. W dyskusji zwrócono uwagę, że często powodzenie firmy zależy od dobrego pomysłu na produkt lub usługę, które zapewniają, przy umiejętnym zarządzaniu firmą, sukces w biznesie.
4. W mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających kilkuosobowe zespoły pracownicze na wartość kapitału ludzkiego firmy składają się: wiedza i umiejętności zawodowe właściciela, jego sprawność kierownicza oraz odpowiednie właściwości personelu. Na te ostatnie wpływają kwalifikacje i cechy osobowe samych pracowników, cechy charakteryzujące firmę – jej profil i obszar działania, tradycje, aspiracje. Tak rozumiany kapitał ludzki stanowi podstawowy czynnik determinujący konkurencyjność firmy.
5. W świecie małych i średnich przedsiębiorstw występuje stała tendencja do zmian i rozwoju, wymuszana przez presję otoczenia konkurencyjnego oraz potrzebę umocnienia czy też zachowania zdobytych pozycji. Na tempo i charakter tych procesów wpływają nie tylko posiadane zasoby materialne, finansowe oraz nagromadzona wiedza firm. Zależą one także od wielu innych czynników, takich chociażby jak: tradycja firmy, popyt na ich produkty czy też usługi, a także właściwości lokalnych, krajowych, czy też międzynarodowych rynków. Wielość czynników i sytuacji różnicuje przebieg i strukturę cyklu życia małych i średnich firm. Opierając się na doświadczeniu badaczy, można jednak przyjąć, że w trakcie funkcjonowania małej (średniej) firmy występują – lub mogą wystąpić – trzy kolejno następujące po sobie fazy życia:
 - powstanie i przetrwanie
 - sukces i dynamiczny rozwój
 - dojrzałość i schyłek działalności.O konkurencyjności można mówić w odniesieniu do firm, które znajdują się w fazie wzrostu i sukcesu.
6. W fazie wzrostu i sukcesu znajdują się firmy, które są już rozpoznawalne na rynku krajowym, mają stałych i znaczących kontrahentów, często także na rynkach zagranicznych, oraz w sposób wyraźny powiększają skalę swojej działalności. W Polsce ta-

kich firm jest jeszcze stosunkowo niewiele, ale stale rośnie ich liczba i znaczenie.

Podstawowe cele realizowane w fazie wzrostu to umacnianie pozycji konkurencyjnej oraz dalsza ekspansja eksportowa, a głównymi sposobami osiągania sukcesu jest odpowiednia polityka jakości i stale wdrażane innowacje. W firmach sukcesu występują też często fuzje i różnego rodzaju alianse, a tworzenie zamiejscowych filii to dodatkowy czynnik skłaniający do delegowania ważnych uprawnień oraz rozbudowy profesjonalnego aparatu zarządczego, w tym także o specjalistów z problematyki zżl. To ostatnie rodzi problem ról, a głównie uprawnień i odpowiedzialności między właścicielem-przedsiębiorcą a odpowiednimi kierownikami i ekspertami od zarządzania zasobami ludzkimi. Wówczas to istnieje odpowiedni czas na wprowadzenie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi do firmy, które powinno prowadzić do zwiększenia jakości kapitału ludzkiego jako czynnika wzmacniającego konkurencyjność firmy.

7. Jednakże, jak wskazują badania empiryczne oraz obserwacja praktyki funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, często właściciele i zarządzający są przekonani, że o dobrej pozycji firmy na konkurencyjnym rynku decydują w większym stopniu technika, technologia, innowacyjność i elastyczność firmy niż bezpośrednio jej pracownicy. Oznacza to, że niektórzy zarządzający nie postrzegają kapitału ludzkiego firmy oraz sposobu zarządzania nim jako czynnika spinającego całość funkcjonowania firmy w kontekście jej otoczenia i konkurencyjności na rynku.
8. Często zadowolenie z powodu wejścia Polski do UE, przekładające się na wymierne korzyści dla firm, utożsamiane jest ze środkami przedakcesyjnymi, funduszami unijnymi, uzyskanymi ulgami, czy też otrzymanymi certyfikatami. Obecność Polski w strukturach unijnych ułatwia niewątpliwie firmom dostęp do rynków zbytu, ograniczone zostały formalności celne, itp. a także istnieją szanse uzyskania wsparcia finansowego na różnego rodzaju przedsięwzięcia. Ale skorzystanie z tych wszystkich dogodności nie jest możliwe bez zaangażowania odpowiednio wykwalifikowanego personelu, który będzie przygotowany merytorycznie i zmotywowany do funkcjonowania w warunkach wspólnego rynku, rodzącego nowe wyzwania w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw.
9. Oznacza to, że wśród czynników warunkujących utrzymanie i rozwój poziomu konkurencyjności, takich jak: jakość wyrobów i usług, lojalność klientów, cena oferowanych wyrobów/usług, jakość wyposażenia technicznego, nie może zabraknąć czynników związanych z kapitałem ludzkim, tj. wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich lojalności i zaangażowania. Obecny poziom zżl w licznych MŚP pozostawia jeszcze wiele do życzenia, istnieje jednak świadomość, że w przyszłości w poszukiwaniu kolejnych rezerw trzeba będzie zwrócić się ku pracownikom, by w większym stopniu budować konkurencyjność poprzez rozwój ich kompetencji i zaangażowania.

Zakończenie

Na zakończenie warto podkreślić, iż badanie konkurencyjności, zwłaszcza MŚP, jest trudnym przedsięwzięciem badawczym, gdyż trzeba uwzględnić szereg kryteriów opisujących bardzo zróżnicowaną populację tych przedsiębiorstw, których sytuacja zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu ulega szybkim zmianom. Być może celowe byłoby przeprowadzić takie badania, wyodrębniając przedsiębiorstwa innowacyjne, przykładowo według kryterium posiadania certyfikatów ISO (obecnie w grupie 12 tys. przedsiębiorstw mających takie certyfikaty znajduje się 2 tys. MŚP), ale jest to pomysł na nowe badania empiryczne.