

Elżbieta Radochońska-Wasiewicz

Zasoby ludzkie w walce o konkurencyjność przedsiębiorstw

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 127-135

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



Elżbieta RADOCHOŃSKA-WASIEWICZ
Zespół Szkół Ekonomicznych w Przemysłu

ZASOBY LUDZKIE W WALCE O KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Zasoby przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu klasyfikuje się na materialne i niematerialne. Z uwagi na istotną rolę zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie autorzy niejednokrotnie prezentują ich przewagę nad zasobami materialnymi.

W ramach ogólnie pojętych zasobów rozróżnia się ich odmiany. J. B. Barney¹ wyróżnia konkretne ich odmiany. Są to:²

- kapitał finansowy, czyli różnorodne formy pieniądza wykorzystywanego przez przedsiębiorstw, w tym: kapitał założycielski, dochody ze sprzedaży akcji i obligacji, kredyty bankowe, zatrzymywane w firmie części strumieni dochodów z działalności, itp.;
- kapitał fizyczny, obejmujący stosowane techniki i technologie, maszyny i urządzenia, instalacje, budynki, grunty i materiały, zapasy, surowce, ale także lokalizację, sieci informatyczne (*hardware, software*);
- kapitał ludzki, tworzony przez pracowników i ich wiedzę, doświadczenie, inteligencję, wzajemne relacje, prawa, specjalizacje funkcjonalne personelu, top management, itp.;
- kapitał organizacyjny, przejawiający się w strukturze organizacyjnej, procesach planowania, controllingu, koordynacji, kulturze, reputacji, relacjach między grupami wewnątrz firmy, relacjach z podmiotami otoczenia.

Do zasobów niematerialnych zalicza się szeroko pojmowane zasoby ludzkie (ang. *human resources*) – pojęcie mające dwojakie znaczenie. Pierwsze wywodzi się z nauk społecznych – głównie z ekonomii – zgodnie z klasyczną szkołą ekonomii oznacza pracę (siłę roboczą) jako jeden z trzech środków produkcji. Drugie, bardziej powszechne, mieszczące się w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, odnosi się do indywidualnych pracowników oraz działu firmy, który zajmuje się rekrutacją, szkoleniem, motywowaniem oraz zwalnianiem pracowników (czyli polityką personalną).³

¹ J.B. Barney często nazywany jest klasykiem teorii zasobowej.

² Cyt. za M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń 2005, s. 98-100

³ Wikipedia. Wolna encyklopedia. http://pl.wikipedia.org/wiki/Zasoby_ludzkie, (pobrano 12.05.2012 r.)

1. Istota i definicje konkurencyjności

Konkurencyjność jest zagadnieniem złożonym, a w zależności od podmiotu, w stosunku do którego jest badana, charakteryzuje się różnymi cechami, często odmienną metodologią.⁴ Konkurencyjność można rozumieć na co najmniej dwa sposoby.⁵ Z jednej strony, jako cecha, atrybut, wynik, rezultat, z drugiej zaś jako proces. Drugie znaczenie należy wiązać z dochodzeniem do cechy, atrybutu, wyniku, rezultatu, jakim jest konkurencyjność. Mamy więc do czynienia z procesem, przez który trzeba przejść, aby stać się konkurencyjnym.⁶ Jest to, innymi słowy, konkurowanie.⁷ Konkurencyjność w pierwszym znaczeniu generalizuje się najczęściej na tle zagadnień gospodarczych i jest pojęciem dotyczącym gospodarki rynkowej. Istota tej gospodarki polega na tym, że uczestnicy życia gospodarczego rywalizują ze sobą na zróżnicowanych płaszczyznach.

Pojęcie konkurencyjności należy do tak zwanych pojęć teoretycznych. Teoretyczny charakter tego terminu oznacza, że nie jest on znakiem jakiejś konkretnej osoby, czy też rzeczy, ani cegokolwiek, co sobie jako rzeczy i osoby wyobrażamy. Właściwie nie ma desygnatów możliwych do określenia wprost. Aby wyjaśnić znaczenie tego pojęcia, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się wyróżnienie wymiarów konkurencyjności.

Upraszczając, można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Konkurencyjność w sensie procesowym (czynnościowym) wiąże się *de facto* nierozdzielnie z konkurencyjnością w sensie atrybutowym (rezultatowym). Konkurencyjność procesowa prowadzi do osiągnięcia konkurencyjności w sensie atrybutowym.⁸ Tak rozumianą konkurencyjność można wiązać z różnymi poziomami bytu gospodarczego. Konkurencyjność nie jest cechą absolutną, a więc taką, którą można przypisać danemu podsystemowi gospodarczemu, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada pewnego odniesienia do cech innych podsystemów, określonego typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami. Przy konstruowaniu skali do pomiaru konkurencyjności zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów, z jakimi dany obiekt rywalizuje. Wnioskować można, że konkurencyjność jest przede wszystkim cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada pewien typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z innymi obiektami. Ujmując rzecz jeszcze dokładniej, należałoby zaliczyć konkurencyjność do tej kategorii cech relatywnych, która jest określana jako

⁴ H.G. Adamkiewicz-Drwiło, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, op. cit., s. 9

⁵ Szerzej o ewolucji poglądu na temat konkurencji pisze H.G. Adamkiewicz-Drwiło, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, op. cit., s. 63-69

⁶ M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań 2002, s. 49-50; D. Kusz, B. Kusz, M. Sobolewski, *Działalność inwestycyjna małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach zmian otoczenia*. W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Łódź 2009, s. 364

⁷ M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, (w:) M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa 2009, s. 48

⁸ Ibidem, s. 50

własności porównawcze. Własności porównawcze obiektów polegają na przypisywaniu im pewnych cech w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub określonym standardem porównania (na przykład średnią dla całej zbiorowości).

Rozwój badań i powstanie teoretycznych refleksji nad istotą konkurencyjności jest zasługą wielu polskich autorów, którzy dążyli również do sformułowania jej definicji. Należą do nich m.in.: M. Gorynia, M.J. Stankiewicz, W. Bieńkowski, J.W. Bossak, E. Cyrson, N. Daszkiewicz, M. Lubiński, J. Kotyński, A. Lipowski, U. Płowiec, A. Wziątek-Kubiak, i E. Skawińska, H. G. Adamkiewicz-Drwiłło.⁹

W literaturze zagranicznej definiowanie „konkurencyjności” ma, paradoksalnie, miejsce rzadko, a jeśli badacze analizują aspekty konkurencyjności, to nie dążą do sporządzenia samej definicji, ale najczęściej definiują jej następstwa¹⁰ (np. wystąpienie luki lub przewagi konkurencyjnej) i to na poziomie gospodarki krajowej a nie na poziomie mikro. Świadczy o tym lektura uznanych autorów, jak: D.A. Aaker, M. Casson, C.K. Prahalad, G. Hamel, J.B. Barney, J Kay, E. Penrose i innych.

Tabela nr 1: Wybrane definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa

M.J. Stankiewicz	Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza jego „ <i>zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji</i> ”.
M. Gorynia	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to umiejętność osiągania lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Pojęcie to jest tożsame ze zdolnością konkurencyjną.
W. Bieńkowski	Konkurencyjność to „ <i>zdolność do walki o ekonomiczne przetrwanie w warunkach zaostrzającej się konkurencji. (...) Wyrazem tej zdolności będzie zdolność podmiotu gospodarczego do utrzymania się na rynku w dłuższym okresie</i> ”.
S. Flejterski	Konkurencyjność to „ <i>zdolność projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów</i> ”.

⁹ W. Bieńkowski, *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej. Czy rząd może być bardziej aktywny?* (w:) *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych – wyzwania dla Polski*, Materiały z konferencji międzynarodowej. Warszawa 2000; M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”. 1995, nr 6; M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie potencjałem konkurencyjności z uwzględnieniem warunków i możliwości polskich przedsiębiorstw*. (w:) M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Toruń 2002; E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*. (w:) E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań 2002; E. Skawińska, *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*. (w:) E. Skawińska (red.): *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań 2002; M. Olczyk, N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne*, (w:) N. Daszkiewicz (red.): *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Warszawa 2008; M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, (w:) E. Najlepszy (red.), *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji międzynarodowej*. Poznań 1998

¹⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 30

E. Cyrson	Konkurencyjność to proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji.
Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars	Konkurencyjność przedsiębiorstwa polega na rywalizacji i współpracy jednocześnie, prowadzących do poznawania istotnych technologii i potrzeb oraz wymagań klientów.
Encyklopedia Biznesu	Konkurencyjność przedsiębiorstwa „związana jest z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji”.
L. Tyson	Konkurencyjność to „zdolność do wytwarzania wyrobów, które wytrzymują test międzynarodowej konkurencyjności, zaś obywatele korzystają z trwale rosnącego standardu życia”.
K. Kubiak	Konkurencyjność jest zdolnością do konkurowania w określonym miejscu i czasie, uwarunkowaną umiejętnościami i cechami tkwiącymi w przedsiębiorstwie oraz siłą i jakością oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo.
J.W. Bossak	Konkurencyjność to takie ukształtowanie się warunków instytucjonalnych, makroekonomicznych i warunków konkurencji oraz sprawność mechanizmu rynkowego, które budują podstawy ekonomiczne dla dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia rynkowego.

Źródło: M.J. Stankiewicz: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 36; M. Gorynia (red.): *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań 2002, s. 69; M. Gorynia: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*. W: E. Najlepszy (red.): *Strategie przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*. Poznań 1998, s. 22; W. Bieńkowski: *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej. Czy rząd może być bardziej aktywny?* W: *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych – wyzwania dla Polski*, Materiały z konferencji międzynarodowej. Warszawa 2000, s. 96; S. Flejterski: *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*. „Gospodarka Planowa”, 1984, nr 9, s. 391; E. Cyrson: *Kompendium wiedzy o gospodarce*. Warszawa – Poznań 2000, s. 35; J.W. Bossak: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej – ujęcie instytucjonalne*. W: J. Grabowiecki, H. Wnorowski: *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 21

Autorzy celnie przedstawiają jeden z najważniejszych procesów współczesnej gospodarki rynkowej. Ujmują go jako współzawodnictwo między uczestnikami gry rynkowej, dążącymi do osiągnięcia zysku lub sukcesu, poprzez proponowanie korzystniejszych ofert.¹¹

¹¹ Por. H.G. Adamowicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności...*, op. cit., s. 65

2. Kapitał ludzki źródłem konkurencyjności opartej na wiedzy

Najwyższym poziomem rozwoju jest stworzenie gospodarki opartej na wiedzy. Na tym etapie liczba segmentów gospodarki, w których przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem konkurować, stale się poszerza.¹² Popyt krajowy staje się coraz bardziej wyrafinowany, stymulując rozwój coraz bardziej skomplikowanych i zaawansowanych dóbr. Dotyczy to zarówno konsumentów indywidualnych, jak i przemysłu, który - stając się producentem coraz bardziej wyrafinowanych towarów – sam również zaczyna zgłaszać zapotrzebowanie na bardziej zaawansowane dobra. Silna konkurencja na rynku krajowym stymuluje ciągle innowacje. Pojawiają się również nowe konkurencyjne przedsiębiorstwa w przemysłach siostrzanych i współpracujących. Coraz rzadziej przewaga konkurencyjna wynika z niższych kosztów, coraz częściej zaś z czynników pozacenowych. Pojawiają się nowe mechanizmy tworzenia i doskonalenia zaawansowanych zasobów. Przedsiębiorstwa nie tylko przejmują technologie powstające za granicą, lecz także tworzą swoje własne rozwiązania.¹³ Na tym etapie firmy konkurują na rynkach światowych w coraz bardziej zróżnicowanych segmentach. Przewaga konkurencyjna przenika z jednych przemysłów do drugih. Konkurencyjność wytwórców dóbr finalnych stymuluje konkurencyjność wytwórców półproduktów i odwrotnie. Duża liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w wielu segmentach gospodarki staje się podstawą pojawiania się kolejnych możliwości innowacji i rozwoju. Taki poziom konkurencyjności jest najbardziej odporny na wahania koniunktury i działania czynników zewnętrznych. Podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw są technologie, innowacje i zróżnicowana oferta, a nie czynniki mające na celu obniżenie kosztów.¹⁴

Przedsiębiorstwo rozwijające się według nowego paradygmatu rozwoju to miejscem powstawania wiedzy. Czynniki kluczowymi dla konkurencyjności takiego przedsiębiorstwa są elementy wymieniane jako składowe kapitału intelektualnego, takie jak: kapitał ludzki, kapitał społeczny, otoczenie instytucjonalne, a także kapitał rozwoju i strukturalny. Kapitał ludzki, jako jedno z podstawowych źródeł konkurencyjności, odgrywa coraz większą rolę w rozwoju przedsiębiorstwa. Wpływają na to m.in. takie jego cechy jak mniejsza mobilność w porównaniu, na przykład, z kapitałem finansowym oraz długi cykl inwestycyjny związany z poprawą jego jakości.¹⁵ Cykl ten dodatkowo komplikuje to, że jego realizacja odbywa się w złożonym systemie społecznym, w znacznym stopniu niezależnym od pojedynczych przedsiębiorstw. Jakość kapitału ludzkiego, rozumianego jako zasób wiedzy, umiejętności, i inicjatywy, można oceniać, biorąc pod uwagę takie aspekty rozwoju jak: prężność demograficzna, poziom wiedzy funkcjonalnej, aktywność gospodarcza i społeczna.

Do podstawowych cech kapitału ludzkiego odróżniających go od kapitału rzeczowego można zaliczyć to, że nie staje się on własnością producenta, inwestycje w ten kapitał, a więc zasadniczo inwestycje w wiedzę, wymagają

¹² M. Słodowa-Hciła, *Gospodarka oparta na wiedzy w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej*. (w:) A. Adamowicz (red.), *Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej*. Warszawa 2005, s. 34

¹³ E. Łaziewska, P. Nowak, *Źródła regionalnej konkurencyjności*. (w:) E. Łaziewska, M. Gorynia (red.), *Konkurencyjność regionalna, koncepcje, strategie, przykłady*. Warszawa 2012, s. 64

¹⁴ J.G. Lambooy, *Knowledge and Urban Economic Development: An Evolutionary Perspective*. „Urban Studies”. 2002, nr 39, s. 1019-1035

¹⁵ E. Łaziewska, P. Nowak, *Źródła regionalnej konkurencyjności...*, op. cit., s. 64

zazwyczaj długiego czasu i odpowiedniego kontekstu społecznego.¹⁶ Jak słusznie zauważa Z. Przygodzki, to kapitał ludzki współtworzy kapitał intelektualny regionu, który łącznie z kapitałem społecznym oraz organizacyjnym reprezentuje tzw. wartości ukryte.¹⁷ Kapitał intelektualny to niejako cały system korzenny, który odpowiedzialny jest za prawidłowy wzrost i rozwój długim okresie.¹⁸ Dobrze wykształcone osoby są nie tylko środkiem realizacji innowacji w przedsiębiorstwie, lecz także same stanowią innowacyjny potencjał. Innym aspektem oceny jakości kapitału ludzkiego jest poziom jego wiedzy funkcjonalnej. Do określenia tego poziomu bierze się pod uwagę nie tylko poziom wiedzy (wykształcenia formalnego), lecz także zdolność zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce.

Mobilność przestrzenna jest bardzo ważną cechą kapitału ludzkiego. Wysoka mobilność przestrzenna zmniejsza niedopasowania na rynku pracy, tym samym przyczynia się do zmniejszenia bezrobocia, które ma negatywny wpływ na kształtowanie kapitału ludzkiego. Regiony odpływowe tracą najwartościowszych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego mieszkańców, co pogarsza ich sytuację. Poglębia to dysproporcje regionalne w zakresie jakości kapitału ludzkiego.

Konkurencyjność pojedynczych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu jest także uzależniona od ich zdolności do wprowadzania innowacji. Z tego względu innowacje stały się istotnymi źródłami konkurencyjności, a nabywanie zdolności innowacyjnych stało się jednym z fundamentów pojęcia regionu uczącego się.¹⁹ Koncepcja regionów uczących się opiera się na przekonaniu, że dla konkurencyjności regionu kluczowe znaczenie ma umiejętność tworzenia specyficznych i strategicznych zasobów.²⁰ Za takie zasoby uznaje się przede wszystkim umiejętności i wiedzę. Podkreśla się, że kreowanie tych zasobów to proces, ponieważ wiedza ma wartość tylko wówczas, gdy jest aktualizowana. W takich warunkach znaczenia nabiera też szybkość przyswajania wiedzy. Firma szybko przyswajające informacje uzyskują lepszą pozycję konkurencyjną.

3. Znaczenie czynników zewnętrznych i zasobów w konkurencyjności przedsiębiorstw

Z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego, które były beneficjentami Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw w latach 2004-2006, (Działanie 2.3. wsparcie poprzez inwestycje)²¹ wynika, że w ich ocenie nie do przecenienia jest rola właściciela firmy oraz jego kompetencje. Wysoko oceniane są też zasoby własne oraz umiejętność dotarcia do określonej grupy klientów. Spośród pozostałych badanych składników konkurencyjności wysoko oceniona została lokalizacja.

¹⁶ J. Szlachta, *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, t. 55. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN. Warszawa 1997

¹⁷ Z. Przygodzki, *Znaczenie kapitału społecznego*. (w:) *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość, a rozwój regionów*. Łódź 2004, s. 93-107

¹⁸ Szerzej na temat przyrównania wartości ukrytych do systemu korzennego drzew pisze L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa 2001, s. 16

¹⁹ E. Łaziewska, P. Nowak, *Źródła regionalnej konkurencyjności...*, op. cit., s. 67

²⁰ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*. Łódź 2005, s. 134-138

²¹ Badania przeprowadzono na przełomie 2010/2011 roku. Wybór był celowy, bowiem przedsiębiorstwa te składając wniosek stawiały sobie za cel podniesienie konkurencyjności.

Tabela nr 2: Znaczenie czynników otoczenia zewnętrznego oraz zasobów własnych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Znaczenie czynników dla pozycji konkurencyjności firmy	OCENA POZIOMU ZNACZENIA					
	brak	minimalne	średnie	duże	bardzo duże	brak odpowiedzi
właściciel – jego kompetencje	0	2	6	11	25	1
	0,0%	4,4%	13,3%	24,4%	55,6%	2,2%
inne instytucje i polityka państwa	1	12	17	8	4	3
	2,2%	26,7%	37,8%	17,8%	8,9%	6,7%
zasoby własne	0	0	2	19	23	1
	0,0%	0,0%	4,4%	42,2%	51,1%	2,2%
lokalizacja	2	7	16	9	8	3
	4,4%	15,6%	35,6%	20,0%	17,8%	6,7%
infrastruktura otoczenia zewnętrznego	4	8	18	9	4	2
	8,9%	17,8%	40,0%	20,0%	8,9%	4,4%
umiejętność dotarcia do właściwych segmentów klientów	0	0	6	17	20	1
	0,0%	0,0%	13,6%	38,6%	45,5%	2,3%
samorządy i inne instytucje lokalne	7	11	15	8	2	2
	15,6%	24,4%	33,3%	17,8%	4,4%	4,4%
polityka i prawo Unii Europejskiej	2	9	20	11	1	2
	4,4%	20,0%	44,4%	24,4%	2,2%	4,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Podsumowanie

Jak słusznie zauważa M. Gorynia „zasoby przedsiębiorstwa wyznaczają mu pole manewru w otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ich ilość ogranicza skalę działania. Ich elastyczność i mobilność wpływa na możliwości zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu (...) Ilość, charakter i alokacja zasobów przedsiębiorstwa wpływają też na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej”.²² Stawianie na jakość kadry kierowniczej jest istotnym punktem, który przy odpowiednim inwestowaniu w perspektywie czasu może tylko rosnąć i zwiększać konkurencyjność podmiotu. Bowiem umiejętności i jakości w systemie zarządzania przedsiębiorstwem nie można kupić, tylko trzeba je wypracować. Co istotne, elementy te nie amortyzują się w czasie, a raczej zwiększają swoją wartość poprzez większe doświadczenie i aktualizowaną wiedzę.

²² M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin. Warszawa 2008, s. 69-70

Streszczenie

Przedsiębiorstwo stanowi podstawowy podmiot gospodarczy. Od efektywności gospodarowania wszystkich przedsiębiorstw zależy poziom życia społeczeństwa.²³ Natomiast na wydajność gospodarowania mają zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa i jego otoczenie. W artykule przedstawiono rolę zasobów ludzkich w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o literaturę przedmiotu i badania własne.

Summary

Knowledge is considered as a main source of economic growth for nations and regions. In this paper, the primary focus is on entrepreneurs as actors in an evolutionary process where three kinds of competency enable them to compete successfully: cognitive, innovative and organisational competencies. These are influenced by three kinds of selection environment: institutions, markets and the spatial structure. Not only entrepreneurs, but also governments and scientific organisations can influence the regional innovation system.

Bibliografia

1. H.G. Adamkiewicz-Drwiło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa 2002
2. W. Bienkowski, *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej, Czy rząd może być bardziej aktywny?* (w:) *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych – wyzwania dla Polski*, Materiały z konferencji międzynarodowej. Warszawa 2000
3. J.W. Bossak, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej – ujęcie instytucjonalne*. (w:) J. Grabowiecki, H. Wnorowski, *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Uniwersytet w Białymstoku. Białystok 2000
4. E. Cyrson, *Kompendium wiedzy o gospodarce*. Warszawa-Poznań 2000
5. E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*. (w:) E. Skawińska (red.): *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań 2002
6. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa 2001
7. S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*. „Gospodarka Planowa”, 1984, nr 9
8. M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, (w:) E. Najlepszy (red.): *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji międzynarodowej*. Poznań 1998
9. M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań 2002
10. M. Gorynia, B. Jankowska, *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin. Warszawa 2008

²³ H.G. Adamkiewicz-Drwiło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa 2002, s. 13

11. M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności*, (w:) M. Gorynia, E. Łażniewska (red.): *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Warszawa 2009
12. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*. Łódź 2005
13. Kusz, B. Kusz, M. Sobolewski, *Działalność inwestycyjna małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach zmian otoczenia*. (w:) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.): *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Łódź 2009
14. J.G. Lambooy, *Knowledge and Urban Economic Development: An Evolutionary Perspective*. „Urban Studies”. 2002, nr 39
15. M. Lubiński, *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”. 1995, nr 6
16. E. Łażniewska, P. Nowak, *Źródła regionalnej konkurencyjności*. (w:) E. Łażniewska, M. Gorynia (red.), *Konkurencyjność regionalna, koncepcje, strategie, przykłady*. Warszawa 2012
17. M. Olczyk, N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne*, (w:) N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Warszawa 2008
18. Z. Przygodzki, *Znaczenie kapitału społecznego*. (w:) *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość, a rozwój regionów*. Łódź 2004
19. E. Skawińska, *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*. (w:) E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa-Poznań 2002
20. M. Słodowa-Hcłpa, *Gospodarka oparta na wiedzy w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej*. (w:) A. Adamowicz (red.): *Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej*. Warszawa 2005
21. M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie potencjałem konkurencyjności z uwzględnieniem warunków i możliwości polskich przedsiębiorstw*. (w:) M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Toruń 2002
22. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń 2005
23. J. Szlachta, *Programowanie rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej*, t. 55. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN. Warszawa 1997