**Magdalena Filipowicz[[1]](#footnote-1)\***

Uniwersytet Łódzki

**Znaczenie kompetencji przedsiębiorczych
w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw**

**Streszczenie:** Kompetencje przedsiębiorcze, są ściśle powiązane z kompetencjami przyszłości, które będą decydować o sukcesie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w nadchodzących latach. W erze dynamicznych zmian technologicznych i społecznych, przedsiębiorcy muszą rozwijać nowe kompetencje przyszłości. Te nowe umiejętności są kluczowe w adaptacji do zmian rynkowych i technologicznych, a ich połączenie z tradycyjnymi kompetencjami przedsiębiorczymi pozwala firmom nie tylko przetrwać, ale także dynamicznie się rozwijać w warunkach coraz bardziej zglobalizowanej i cyfrowej gospodarki.

Celem artykułu jest ocena znaczenia kompetencji przedsiębiorczych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Dla realizacji tak sformułowanego celu przeprowadzono badania ankietowe techniką CAWI, w okresie kwiecień – maj 2024, wśród właścicieli/współwłaścicieli małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce.

Wyniki badania wskazują, że większość Właścicieli uznało kompetencje przedsiębiorcze za kluczowy czynnik sukcesu biznesowego, ta grupa przedsiębiorców widzi bezpośredni związek między posiadanymi umiejętnościami a osiągniętymi rezultatami. Krytyczne oceny wskazują, że dla części przedsiębiorców kompetencje przedsiębiorcze nie są kluczowym czynnikiem sukcesu.

Artykuł dostarcza nowatorskiego podejścia do analizy kompetencji przedsiębiorczych w kontekście rozwoju MŚP, oferując jednocześnie konkretne wnioski zarówno dla teorii przedsiębiorczości, jak i praktyki zarządzania małymi i średnimi firmami.

**Słowa kluczowe:** kompetencje przedsiębiorcze, rozwój MSP, przedsiębiorczość

# **Wprowadzenie**

Współczesna gospodarka, charakteryzująca się szybkim tempem zmian i rosnącą konkurencyjnością, stawia przed przedsiębiorcami liczne wyzwania. Szczególnie w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które odgrywają kluczową rolę w gospodarce wielu krajów, umiejętności przedsiębiorcze stają się nieodzownym czynnikiem sukcesu. Małe i średnie firmy, często działające z ograniczonymi zasobami, muszą elastycznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe, co wymaga nie tylko innowacyjności, ale także wysokich kompetencji przedsiębiorczych. Jednak nie wszystkie firmy mają wystarczający dostęp do zasobów wiedzy i narzędzi niezbędnych do rozwijania tych kompetencji. W tym kontekście kompetencje przedsiębiorcze, definiowane jako zestaw umiejętności, wiedzy i postaw niezbędnych do skutecznego zarządzania i rozwoju firmy, stają się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. Zrozumienie, które z tych kompetencji mają największy wpływ na rozwój MŚP, jest istotne zarówno z perspektywy przedsiębiorców, jak i badaczy zajmujących się tą tematyką. Celem artykułu jest ocena znaczenia kompetencji przedsiębiorczych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

W koncepcji przedstawionej przez S.A. Shane’a (2003, s. 11), proces przedsiębiorczy inicjowany jest przez identyfikację możliwości przedsiębiorczych. Rozpoznawanie ich jest procesem unikalnym, determinowanym przez szereg czynników, np.: doświadczenia życiowe, sieci kontaktów, poziom wykształcenia oraz metodologię poszukiwania danych. Nawet przy dostępie do tych samych informacji, nie każda osoba jest zdolna do zauważenia i wykorzystania nadarzających się okazji. Indywidualne atrybuty człowieka mają zatem istotny wpływ na zdolność do identyfikacji i wykorzystania potencjalnych szans
(Lisowska, Ropęga, 2016, s. 22-23) .

Jeden z modeli przedsiębiorczości został opracowany przez W. B. Gartnera. Przedstawia on proces tworzenia nowych przedsięwzięć, jako integrację oddzielnych działań w spójną całość, generującą określony rezultat (Drzazga, 2023, s. 48). Nie bez znaczenie jest fakt, iż w centrum tego modelu znajduje się jednostka przedsiębiorcy, a co za tym idzie jego kompetencje. To właśnie one pozwalają dostrzec nadarzające się szanse, skutecznie wykorzystać dostępne okazje, i prowadzić swoją organizację do sukcesu.

Pomimo tego, że kompetencje są nieodłączną częścią procesu przedsiębiorczego, to dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęto zwracać szczególną uwagę na kwestię kompetencji przedsiębiorczych. Wtedy właśnie odnotowano rosnące zainteresowanie badaniami nad kompetencjami, co głównie związane było z dynamicznymi przemianami gospodarczymi. Transformacja w kierunku gospodarki rynkowej generowała rosnące zapotrzebowanie na specjalistów posiadających umiejętności niezbędne do skutecznego uczestnictwa w kolejnych etapach transformacji (Piróg, 2015, s. 365) oraz efektywnego uczestnictwa w procesie integracji europejskiej i globalizacji (Kusa, 2017, s. 35). Rozumienie kompetencji przedsiębiorczych, jako „potencjału istniejącego w człowieku”, jest bardzo ważne z praktycznego punktu widzenia, ponieważ sugeruje, że te cechy można rozwijać i nabywać. W konsekwencji, wielu pracowników może się wyposażyć w te umiejętności, co przekreśla przekonanie, że przedsiębiorczość jest zarezerwowana wyłącznie dla elitarnej grupy osób, które albo rodzą się z „talentem” albo podejmują wysokie ryzyko prowadzenia własnego biznesu. Takie podejście otwiera drzwi dla całego społeczeństwa do rozwijania się jako przedsiębiorcy, co przyczynia się do dynamizacji i innowacyjności w różnych obszarach działalności gospodarczej (Lisowska, Ropęga, 2016, s. 77). Cechy te można podzielić na 5 grup, z których każda jest tak samo ważna, w kontekście osiągania efektywnych i efektownych rezultatów w pracy: wiedza, umiejętności, wartości, motywy, postawy. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw powinni dążyć, nie tylko do posiadania kompetencji przedsiębiorczych, ale także do ich stałego rozwoju oraz zdobywania nowych umiejętności. Przedsiębiorcy, którzy aktywnie rozwijają swoje kompetencje, przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności, elastyczności i innowacyjności swoich firm. Dzięki temu organizacja ma większe szanse na sukces, na wymagającym rynku, potrafi szybko reagować na zmieniające się warunki oraz efektywnie wykorzystuje pojawiające się szanse biznesowe. Rozwój tych kompetencji jest więc kluczowy dla długofalowego rozwoju i stabilności firmy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają niezaprzeczalną i strategiczną rolę w kształtowaniu polskiej gospodarki. W ostatnich dziesięcioleciach zauważalny jest dynamiczny wzrost znaczenia tego sektora, zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w literaturze przedmiotu. Jak wynika z najnowszej edycji „Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2024a) „Liczba przedsiębiorstw zwiększyła się o 4,2%, a wraz z nimi wzrosły także zatrudnienie oraz wynagrodzenia brutto. Mikro, małe i średnie firmy napędzają gospodarkę – odpowiadają za 43,6% wartości krajowego PKB. Polskie przedsiębiorstwa coraz śmielej podbijają też zagraniczne rynki, co pokazuje wzrost eksportu aż o 23,6% rok do roku”. Ich rozwój jest nie tylko odzwierciedleniem postępu przedsiębiorczości, ale również stanowi istotny czynnik stymulujący rozwój gospodarczy na szeroką skalę. W kontekście rozwijającej się globalnej konkurencji oraz zmieniającego się otoczenia biznesowego, zrozumienie dynamiki MŚP staje się niezbędne dla przyszłych przedsiębiorców, bo to właśnie w tym sektorze rozpoczną swoją działalność przedsiębiorczą. Dynamika tego sektora przyczynia się do ciągłego wzrostu znaczenia MŚP w strukturze gospodarki. Ich rozwój stanowi rezultat narastającej konkurencji, będąc jednocześnie odbiciem postępu przedsiębiorczości. Jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa według modelu, którego autorem są E. Skawińska i R. I. Zalewski (2016, s. 22), jednoznacznie dostrzega się kapitał ludzki. Naturalnie jest on tylko częścią składową całej struktury, ale to właśnie dzięki wysoko rozwiniętym kompetencjom, może być to czynnik kluczowy. To właśnie kapitał ludzki, który jest elementem kapitału intelektualnego oddziałuje na pozostałe rodzaje kapitałów najbardziej. Składa się on z takich elementów jak: wiedza, kompetencje, talent, pomysłowość. Dobrze wykwalifikowany pracownik jest w stanie lepiej wykorzystać kapitał technologiczny, finansowy czy kulturowy, co bezpośrednio wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku i pomaga w osiągnięciu zamierzonego celu (Danielak, Mierzwa, Bartczak, 2017, s. 41).

# **Istota kompetencji przedsiębiorczych - studia literaturowe**

W dobie sztucznej inteligencji, cyfryzacji i automatyzacji można zauważyć, że obszar kompetencji miękkich stał się centralnym punktem zainteresowania ze względu na swoje strategiczne znaczenie w dzisiejszej dynamicznej gospodarce. Prognozy wskazują, że w Europie rośnie zapotrzebowanie na umiejętności miękkie takie, jak: myślenie krytyczne, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, inteligencja emocjonalna oraz kreatywność. Ze względu na trudność w automatyzacji tych kompetencji, są one coraz bardziej cenione przez pracodawców. Pracownicy, chcący sprostać nowym wymaganiom rynku pracy, coraz częściej dostrzegają ich znaczenie i dążą do ich rozwoju, aby lepiej dostosować się do panujących trendów (Leśniowska-Gontarz, 2024). Nigdy nie da się zastąpić przedsiębiorcy w prowadzeniu działalności gospodarczej, a jej sukces w ogromnej mierze zależy właśnie od jego kompetencji. Analiza różnych perspektyw badawczych pozwala na zrozumienie, że przedsiębiorczość i przypisane jej kompetencje, są pojęciami interdyscyplinarnymi. To podejście otwiera przestrzeń dla nowatorskich definicji i interpretacji, uwzględniających specyfikę danego obszaru badawczego. Badania nad znaczeniem kompetencji przedsiębiorczych w rozwoju MŚP obejmują obszary takie, jak: innowacje, kreatywność, zarządzanie ryzykiem czy umiejętność adaptacji do dynamicznych zmian (Piróg, 2015, s. 366).

Najnowszy raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP, 2024b) *Rynek pracy, edukacja, kompetencje – styczeń 2024* przedstawia dynamiczne zmiany, jakie zachodzą na polskim rynku pracy. Z badania wynika, że blisko 60 proc. uczestników wyraża obawy związane z automatyzacją pracy przez sztuczną inteligencję. To jeden z wielu wniosków, które podkreślają rosnącą rolę kompetencji cyfrowych i potrzebę dostosowania się do nowych technologii. Raport wyraźnie wskazuje, że jednym z kluczowych elementów przyszłości pracy będzie umiejętność efektywnego korzystania z AI. W analizie zidentyfikowano pięć głównych trendów, które będą kształtowały rynek pracy. Pierwszy z nich to zacieranie się granic między rolami zawodowymi, spowodowane niedoborem talentów i koniecznością rozszerzania obowiązków pracowników. Drugi trend dotyczy coraz większej troski o dobrostan pracowników. Trzecim kluczowym obszarem jest rosnąca rola sztucznej inteligencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kolejny kierunek, to dążenie do harmonijnej współpracy pomiędzy ludźmi a technologią. Ostatni, piąty trend, dotyczy podejścia „systemowego HR”, gdzie działy HR aktywnie uczestniczą we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy, szczególnie koncentrując się na pozyskiwaniu i utrzymaniu talentów (PARP, 2024b).

Pojęcie kompetencji jest zazwyczaj używane w liczbie mnogiej co sygnalizuje istnienie szeregu umiejętności, wiedzy i cech, które współdziałają i wzajemnie się uzupełniają.
Podejście semantyczne do kompetencji wskazuje na ich złożoność i powiązania z innymi umiejętnościami oraz kontekstem działania. Nie można izolować kompetencji jako oddzielnej, niezależnej właściwości. Zamiast tego, są one wzajemnie powiązane i zależne od siebie nawzajem. Podstawowym założeniem jest więc uznawanie kompetencji za współzależne. Jest to istotne dla zrozumienia ich pełnego zakresu i wpływu. Badania nad kompetencjami mogą doprowadzić do lepszego zrozumienia sposobu, w jaki one wzajemnie na siebie wpływają i współdziałają. Ostatecznie, definicja kompetencji może być dynamiczna i ewoluować wraz z postępem wiedzy i zrozumienia dziedziny (Filipowicz, 2004, s 20). Jako pierwszy pojęcie kompetencji zdefiniował D. McClelland, który uważał, kompetencje jako zintegrowane zestawy umiejętności, zdolności, postaw i cech osobowości, które pozwalają jednostce skutecznie wykonywać określone zadania lub funkcje w organizacji. W jego podejściu do kompetencji kluczową rolę odgrywają także aspekty behawioralne takie, jak: motywacja, postawy i zdolności interpersonalne. Na pojęcie kompetencji można spojrzeć z dwóch perspektyw: oczekiwanej przez organizację i rzeczywistej, manifestowanej przez pracowników. T. Oleksyn definiuje kompetencje jako „wykształcenie, doświadczenie i wprawa, uzdolnienia i predyspozycje, ale także cechy psychofizyczne i zachowania, które są oczekiwane przez pracodawców” (Borgiasz, 2017, s. 2). Według jego założenia grupy kompetencji oczekiwanych i rzeczywistych – powinny być zintegrowane i zharmonizowane. Podejście tradycyjne zakłada, że kompetencje pracowników należy dostosować do zmieniających się wymagań stanowiska pracy.

R. E. Boyatzis (1982), przy uwzględnieniu wzajemnych relacji między pracownikiem i organizacją, stworzył unikalną definicję kompetencji, która efektywnie łączy obie perspektywy: „potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” (Czapla, 2011, s, 22). Jego podejście pozwala na holistyczne spojrzenie na kompetencje, uwzględniając zarówno umiejętności i cechy pracownika, jak i specyficzne wymagania i kontekst stanowiska. R. E. Boyatzis definiuje kompetencje, jako zintegrowane wzorce umiejętności, postaw i wiedzy, które pozwalają jednostce efektywnie funkcjonować w jej roli zawodowej. W jego podejściu kluczowe jest uwzględnienie, jak konkretne kompetencje przekładają się na skuteczność w wykonywaniu konkretnych obowiązków na danym stanowisku.
Podkreśla on, że kompetencje pracownika nie są tylko zbiorem umiejętności technicznych, ale obejmują także zdolności interpersonalne, inteligencję emocjonalną oraz elastyczność adaptacyjną. Jednocześnie, jego definicja kompetencji bierze pod uwagę specyfikę stanowiska pracy, uwzględniając unikalne wymagania i kontekst, w którym pracownik działa. R.E. Boyatzis zdaje się podkreślać, że kompetencje nie są stałe i jednorodne, lecz mogą się rozwijać i dostosowywać do zmieniających się potrzeb organizacji oraz rozwoju kariery pracownika. Jego podejście kładzie nacisk na dynamiczny charakter kompetencji, podkreślając rolę ciągłego rozwoju i dostosowywania się do nieustannie zmieniających się warunków zawodowych (Leczykiewicz, Springer, 2011, s. 13-14). Kompetencje zdefiniowano w następujący sposób:

* kompetencje ogólne - zintegrowane wzorce umiejętności, zdolności, postaw i wiedzy, które pozwalają jednostce efektywnie wykonywać określone zadania czy role.
* kompetencje przedsiębiorcze - specyficzny zestaw umiejętności, wiedzy i postaw, niezbędnych do prowadzenia działalności przedsiębiorczej i skutecznego zarządzania ryzykiem oraz niepewnością biznesową.

Kompetencje przedsiębiorcze są zatem rozwinięciem ogólnego pojęcia kompetencji, specjalnie dostosowanym do wymagań i kontekstu działalności przedsiębiorczej. Są one istotne zarówno dla osób prowadzących własny biznes, jak i dla pracowników w organizacjach, którzy chcą rozwijać przedsiębiorcze podejście do wykonywanej pracy.

S. Mitchelmore'a i J. Rowley'a (Drzazga, 2023, s. 42-44) dokonali klasyfikacji kompetencji przedsiębiorczych na trzy główne kategorie: osobowościowe (społeczne), behawioralne (osobiste) oraz menedżerskie (Tabela 1). Kompetencje osobowościowe odnoszą się do cech wewnętrznych i postaw, które kształtują sposób, w jaki przedsiębiorca angażuje się w interakcje społeczne i zarządza własnymi emocjami. Kompetencje behawioralne koncentrują się na konkretnych działaniach i zachowaniach, które przedsiębiorca wykazuje podczas realizacji swoich celów. Natomiast kompetencje menedżerskie obejmują zestaw umiejętności związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Te kompetencje są nieodzowne w efektywnym zarządzaniu zasobami, ludźmi i projektami w organizacji.
Integracja tych trzech wymiarów kompetencji tworzy solidną platformę dla przedsiębiorczości.

Tabela 1. Klasyfikacja kompetencji przedsiębiorczych wg S. Mitchelmore i J. Rowley

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Osobowościowe** | **Behawioralne** | **Menadżerskie** |
| * pewność siebie
* poczucie kontroli
* radzenie sobie z trudnościami
* tolerancja
* troska o wysoką jakość
* umiejętność autoprezentacji
* umiejętność samooceny
 | * asertywność
* gotowość do podejmowania ryzyka
* inicjatywa
* kreatywność
* potrzeba autonomii
* umiejętność poszukiwania i wykorzystywania szans
* umiejętność podejmowania ryzyka
* witalność i energia
* wola sukcesu
* wytrwałość
 | * komunikacja interpersonalna
* umiejętność formułowania celów
* umiejętność komunikowania się
* umiejętność perswazji
* umiejętność poszukiwania informacji
* umiejętność rozwiązywania problemów
* umiejętność systematycznego planowania
* obycie techniczne
 |

Źródło: Drzazga, 2023, s. 43.

Katalog kompetencji przedsiębiorczych przedstawiony w Tabeli 2 jest dostosowany do wyzwań i trendów na rynku. Każdy pracownik, czy przedsiębiorca, posiada zbiór kilku cech z poniższego katalogu. Skuteczne połączenie tych różnorodnych umiejętności tworzy solidny fundament dla osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorczości. Według informacji zawartych w opracowaniu prof. T. Czapli *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji* (Czapla 2011, s. 88-89), przeciętne przedsiębiorstwo wykorzystuje jedynie 8 spośród wszystkich wymienionych kompetencji.

Tabela 2. Katalog kompetencji przedsiębiorczych

|  |  |
| --- | --- |
| **Kompetencja** | **Definicja** |
| Zorientowanie na zespół | Umiejętność skupienia się na wspieraniu, rozwijaniu i motywowaniu członków zespołu w celu osiągania wspólnych celów |
| Komunikowanie się | Zdolność przekazywania informacji w sposób klarowny i zrozumiały, umożliwiająca efektywną wymianę myśli, idei i potrzeb |
| Zarządzanie ludźmi | Umiejętność efektywnego kierowania, motywowania oraz rozwijania pracowników w celu osiągania strategicznych celów organizacji |
| Zorientowanie na klienta | Skupienie się na zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań klientów, mające na celu budowanie trwałych relacji oraz dostarczanie wartościowej obsługi |
| Zorientowanie na rezultaty | Skupienie się na osiąganiu celów i efektywnym realizowaniu zadań w dążeniu do sukcesu i mierzalnych wyników |
| Rozwiązywanie problemów | Zdolność skutecznego identyfikowania, analizowania i opracowywania efektywnych strategii zaradczych wobec różnorodnych wyzwań i trudności |
| Planowanie i organizowanie | Umiejętność skutecznego projektowania działań oraz struktury, mająca na celu efektywne osiąganie założonych celów poprzez uporządkowane i zorganizowane procesy |
| Umiejętności techniczne | Zdolność do efektywnego wykorzystywania specjalistycznej wiedzy, narzędzi i technologii w praktyce zawodowej, umożliwiająca skuteczne wykonywanie konkretnych zadań lub funkcji |
| Przywództwo | Zdolność do skutecznego kierowania, motywowania i inspiracji innych, dążąc do osiągania wspólnych celów oraz rozwoju zespołu |
| Świadomość biznesowa | Zdolność do zrozumienia szerokich kontekstów działania firmy, rynkowych trendów oraz umiejętność strategicznego myślenia w celu podejmowania trafnych decyzji wspierających rozwój organizacji |
| Podejmowanie decyzji | Umiejętność skutecznego wybierania działań lub ścieżek postępowania w celu osiągnięcia określonych celów, uwzględniający analizę informacji, ocenę ryzyka i konsekwencji |
| Zorientowanie na zmiany | Zdolność do elastycznego adaptowania się do nowych sytuacji, aktywnego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań oraz skutecznego zarządzania transformacjami w celu osiągnięcia pozytywnych rezultatów |
| Rozwijanie innych | Umiejętność skutecznego wspierania, mentorowania i inspirowania innych w ich rozwoju zawodowym oraz osobistym, mająca na celu budowanie kompetencji i zdolności jednostek w zespole |
| Wpływ i perswazja | Zdolność skutecznego wywierania wpływu oraz przekonywania innych do przyjęcia określonych pomysłów, poglądów lub działań w sposób przekonujący i efektywny |
| Inicjatywa | Gotowość do aktywnego podejmowania działań, proaktywne podejście do rozwiązywania problemów oraz zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji w celu osiągnięcia celów i przyczyniania się do sukcesu |
| Umiejętności interpersonalne | Zdolność budowania skutecznych relacji, efektywnego komunikowania się oraz współpracy z innymi ludźmi w różnych kontekstach, mająca kluczowe znaczenie dla udanych interakcji społecznych i zawodowych. |
| Zorientowanie strategiczne | Umiejętność rozumienia długofalowych celów organizacji, identyfikowania istotnych trendów rynkowych i konsekwentnego podejmowania decyzji, mających wpływ na osiągnięcie strategicznych sukcesów |
| Innowacyjność | Zdolność do tworzenia i wdrażania nowatorskich pomysłów, procesów lub produktów, sprzyjająca kreatywności i dynamicznemu rozwojowi w różnych obszarach działań |
| Zarządzanie informacjami | Umiejętność efektywnego gromadzenia, przetwarzania, analizowania i wykorzystywania danych w celu podejmowania trafnych decyzji oraz skutecznego funkcjonowania w środowisku biznesowym |
| Zorientowanie na jakość | Umiejętność skoncentrowanie na ciągłym doskonaleniu procesów, produktów lub usług, dążąc do osiągnięcia najwyższych standardów i satysfakcji klienta |
| Wiara i pewność siebie | Silne przekonanie w swoje możliwości oraz pewność co do osiągania celów, co sprzyja skutecznemu działaniu i pokonywaniu wyzwań. |
| Rozwój własny | Systematyczne dążenie do poszerzania wiedzy, umiejętności i doświadczeń w celu ciągłego doskonalenia się zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej |
| Kierowanie | Umiejętność skutecznego przewodzenia zespołowi, motywowania do osiągania wspólnych celów i podejmowania decyzji, mająca na celu efektywne zarządzanie organizacją. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Czapla, 2011, s. 88-89.

Katalog kompetencji przedsiębiorczych obejmuje szeroki zakres umiejętności niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w środowisku biznesowym. Przedsiębiorczość, jako wszechstronny zestaw zdolności, obejmuje m.in. umiejętność kreatywnego myślenia, zdolność skutecznego zarządzania zespołem oraz gotowość do podejmowania ryzyka w procesie podejmowania decyzji. Kluczowym elementem jest także umiejętność efektywnego zarządzania czasem, co obejmuje planowanie działań i efektywne wykorzystywanie zasobów. Skuteczna komunikacja, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna,
stanowi istotny element umiejętności przedsiębiorczych. To umiejętność przekazywania informacji w sposób zrozumiały i jasny, budowania relacji z klientami, partnerami biznesowymi oraz członkami zespołu. Ponadto, zdolność do prowadzenia negocjacji z uwzględnieniem różnorodnych interesów i perspektyw jest kluczowa, w kontekście osiągania sukcesów biznesowych. Rozwinięte umiejętności interpersonalne, oparte na empatii i zrozumieniu potrzeb innych, pozwalają na budowanie trwałych relacji biznesowych. Przedsiębiorcy powinni także posiadać zdolność skutecznego rozwiązywania problemów, analizy sytuacji oraz podejmowania decyzji, by szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe. Samodyscyplina i zdolność do ciągłego samokształcenia są kluczowe dla utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania i efektywności w dynamicznym środowisku biznesowym. Ponadto, zorientowanie na klienta, czyli skupienie na zaspokajaniu jego potrzeb i oczekiwań, jest fundamentalne dla zdobycia lojalności oraz pozyskiwania nowych partnerów biznesowych.

W miarę rozwoju AI coraz ważniejsze stają się u pracowników inteligencja emocjonalna, empatia i nieprzewidywalność. Istotne jest wypracowanie modelu rozwoju pracowników, który połączy umiejętność pracy z AI, z rozwojem typowo ludzkich kompetencji. Kreatywność i innowacyjność to kompetencje, które trudno zastąpić sztuczną inteligencją, co czyni je niezwykle cennymi na nowym rynku pracy. Zdolność do generowania oryginalnych pomysłów i tworzenia nowych rozwiązań będzie kluczowa w erze, gdzie rutynowe zadania będą automatyzowane. Kreatywność obejmuje nie tylko sztukę i design, lecz także innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów biznesowych czy społecznych. Inteligencja emocjonalna i empatia zyskują na znaczeniu, podczas gdy umiejętności techniczne mogą być łatwiej zastąpione przez maszyny. Inteligencja emocjonalna obejmuje zdolność do rozpoznawania zarówno własnych emocji, jak i innych osób, oraz zarządzania nimi, efektywną komunikację i budowanie relacji. W kontekście pracy z AI, te kompetencje umożliwiają lepsze zrozumienie potrzeb użytkowników i klientów, co jest kluczowe w projektowaniu rozwiązań zorientowanych na człowieka. Kompetencje te są szczególnie istotne w pracy zespołowej, zarządzaniu i przywództwie, gdzie interakcje międzyludzkie pozostają nieocenione. W erze AI, umiejętność empatii i budowania autentycznych relacji, staje się nieocenioną wartością, która wyróżnia ludzi na tle maszyn. W epoce szybkich zmian technologicznych i niepewności rynkowej, adaptacyjność i elastyczność poznawcza, stają się kluczowymi kompetencjami. Obejmują one zdolność do szybkiego dostosowywania się do nowych sytuacji, uczenia się nowych umiejętności i zmiany sposobu myślenia w obliczu nowych informacji. Elastyczność poznawcza pozwala na efektywne funkcjonowanie w środowisku, gdzie zmiany zachodzą w coraz szybszym tempie. Obejmuje to umiejętność przyswajania nowych koncepcji i technologii oraz zdolność do pracy w interdyscyplinarnych zespołach. W obecnych czasach, umiejętności cyfrowe i technologiczne stają się fundamentalne, gdyż technologia przenika niemal każdy aspekt pracy. Umiejętności cyfrowe obejmują także aspekty cyberbezpieczeństwa i ochrony danych, co staje się coraz bardziej istotne w świecie zdominowanym przez technologię. Analiza danych i interpretacja wyników AI stają się kluczowymi umiejętnościami w erze sztucznej inteligencji. Pracownicy muszą, nie tylko gromadzić i przetwarzać duże ilości danych, lecz także wyciągać z nich trafne wnioski. Ta umiejętność obejmuje znajomość zaawansowanych technik statystycznych, uczenia maszynowego i wizualizacji danych. Ważne jest zrozumienie, jak AI generuje wyniki oraz identyfikowanie potencjalnych ograniczeń i błędów w tych analizach. Pracownicy powinni umieć krytycznie oceniać wyniki AI, łączyć je z wiedzą biznesową i podejmować decyzje na ich podstawie. Istotna jest także umiejętność komunikowania złożonych analiz w sposób zrozumiały dla osób nietechnicznych. Umiejętność ciągłego uczenia się i samorozwoju zyskuje na znaczeniu w erze AI, gdzie wiedza i umiejętności szybko się dezaktualizują. Pracownicy muszą być zdolni do samodzielnego identyfikowania luk w swojej wiedzy i umiejętnościach oraz
 aktywnie poszukiwać sposobów ich uzupełnienia. To obejmuje efektywne korzystanie z różnorodnych źródeł wiedzy, takich jak platformy e-learningowe, kursy online oraz specjalistyczne publikacje (Wieteska, 2024).

Kompetencje przedsiębiorcze przyszłości różnią się o tych znanych i opisywanych od lat, dlatego warto stworzyć nowe modele i katalogi kompetencji, czy samej przedsiębiorczości uwzględniające zmiany jakie dzieją się obecnie. W dzisiejszym świecie wszystko rozwija się bardzo szybko i wiele z przytoczonych autorów trafnie sklasyfikowało oraz opisało kompetencje przedsiębiorcze swoich czasów. Trzeba jednak pamiętać, że postęp technologiczny jaki aktualnie się dokonuje, jest tak ogromny i szybki, że warto ponownie pochylić się nad tym, aby określić jakie kompetencje przyszłości właścicieli mają wpływ na rozwój MŚP. Aktualnie brakuje badań nad wpływem technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji na rozwój kompetencji przedsiębiorczych oraz które z nowych kompetencji mają największy wpływ na rozwój MŚP. W literaturze przedmiotu można znaleźć niewielką liczbę badań empirycznych dotyczących skuteczności różnych metod rozwijania kompetencji przedsiębiorczych w środowisku globalnym i lokalnym w dobie Przemysłu 5.0.

# **Metodyka badań i charakterystyka respondentów**

W artykule wykorzystane zostało badanie ilościowe, ponieważ jest to efektywna metoda zbierania i analizowania danych liczbowych, która pozwala na uzyskanie obiektywnych i uogólnionych wyników. Takie badanie jest jednym z podstawowych podejść badawczych, które koncentruje się na zbieraniu i analizie danych liczbowych. Piotr Tarka w swoim artykule zatytułowanym *Statystyka w praktyce* stwierdza, że „w projektach ilościowych dąży się do uchwycenia zależności ilościowych pomiędzy seriami obserwowanych zjawisk, kładąc nacisk na precyzję wyznaczonych zmiennych i logikę pomiaru” (Tarka, 2017, s. 21-22). Jako cel badania podaje „opisanie zachowania jednostki, ustalenie dotyczących jej faktów”. Badania ankietowe są jedną z najczęściej stosowanych metod empirycznych w badaniach społecznych, w których do gromadzenia informacji od respondentów używa się kwestionariusza.

Celem artykułu jest ocena znaczenia kompetencji przedsiębiorczych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Dla realizacji tak sformułowanego celu, przeprowadzono badania ankietowe techniką CAWI, w okresie kwiecień – maj 2024, wśród właścicieli/współwłaścicieli małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Operatem losowania była baza przedsiębiorstw kilku oddziałów banków w centralnej Polsce. Uzyskano zwrot 102 ankiet, z tego do analizy przyjęto 100 wypełnionych kompletnie. Zdecydowana większość przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku powyżej 5 lat.
Największa grupa firm, czyli 73% badanych, funkcjonuje w sektorze handlu i usług.

Baza liczyła 958 małych i średnich przedsiębiorstw, próba została dobrana losowo na podstawie losowania zależnego (co oznaczało, że po każdym losowaniu liczebność populacji zmniejszała się o 1). Z operatu losowania, czyli ponumerowanego spisu wszystkich podmiotów wchodzących w skład badanej populacji, dobierany był każdorazowo co 10 rekord. Dobór próby, w ramach badanych grup, był losowy, czyli dla poszczególnych jednostek doboru próby, która wchodziła w skład populacji, można było wskazać takie samo prawdopodobieństwo znalezienia się w próbie.

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja kluczowych kompetencji przedsiębiorczych, które respondenci posiadali od początku prowadzenia działalności i tych, które nabyli w trakcie jej prowadzenia. To pozwoliło na ustalenie, które z tych kompetencji są kluczowe oraz ocenę poziomu posiadania tych kompetencji przez respondentów. Drugim celem badań była ocena istotności kompetencji przedsiębiorczych w kontekście osiągniętego sukcesu biznesowego przez właścicieli MŚP. Na podstawie badania udało się zidentyfikować główne strategie zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi, jakie są stosowane w tych podmiotach oraz ocenić zaangażowanie właścicieli MŚP w rozwój tych kompetencji. Ostatnim celem było opracowanie rekomendacji dotyczących rozwoju kompetencji właścicieli MŚP. Kwestionariusz został podzielony na dwie części: pytania właściwe oraz metryka.

W badaniu wzięło udział 100 respondentów, będących właścicielami MŚP. Analizowana grupa respondentów pochodziła głównie z regionu centralnej Polski. Badanie było ograniczone do jednego regionu oraz dwóch sektorów gospodarki, co może ograniczać możliwość generalizacji wyników. Dodatkowo, badanie opierało się na samoocenie uczestników, co może prowadzić do subiektywności.

# **Wyniki i wnioski z badań**

Respondenci odpowiedzieli na 5 pytań dotyczących kompetencji przedsiębiorczych, dane zebrane w ankiecie zostały zaprezentowane na kolejnych wykresach. Respondenci reprezentowali głównie przedsiębiorstwa zlokalizowane w centralnej Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem województwa mazowieckiego i łódzkiego. Region ten jest jednym z kluczowych obszarów gospodarczych kraju, a wysoki udział respondentów z tych regionów pozwala na skoncentrowanie się na szczególnych wyzwaniach oraz możliwościach biznesowych w centralnej części Polski. W badaniu uczestniczyli właściciele firm spełniających kryteria małych i średnich przedsiębiorstw, co oznacza, że ich przedsiębiorstwa zatrudniały od kilku do 250 pracowników. Znaczna część firm (45%), to jednak małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 50 osób. Takie firmy często borykają się z problemami związanymi z ograniczonymi zasobami ludzkimi i finansowymi, co mogło mieć wpływ na opinie respondentów. Właściciele mikro i dużych przedsiębiorstw stanowili odpowiednio 30% i 25% badanych. Firmy reprezentowane przez respondentów obejmowały branżeprzemysłu i produkcji. Grupa 100 respondentów badania CAWI stanowiła próbę właścicieli MŚP z centralnej Polski, z dominacją firm z sektora handlu i usług.

Pierwszym obszarem badawczym było określenie jakie kompetencje przedsiębiorcze posiadali właścicieli MŚP przed rozpoczęciem działalności gospodarczej i jakie zostały nabyte w trakcie prowadzenia działalności. Pięć spośród wymienionych kompetencji uzyskało wysoki procent odpowiedzi, właściciele deklarowali posiadanie tych kompetencji już na samym początku drogi zawodowej, a były to: inicjatywa - 80%, wiara we własne możliwości i pewność siebie - 75%, komunikowanie się - 67%, umiejętności interpersonalne - 66%, umiejętności techniczne - 63%. Spośród umiejętności nabytych w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej, największą popularnością cieszyły się odpowiedzi: innowacyjność - 62%, zarządzanie ludźmi - 63%, zorientowanie na zespół - 64% oraz zarządzanie informacjami - 66% (rys. 1).





Rys. 1. Kompetencje przedsiębiorcze właścicieli nabyte przed i zdobyte w trakcie
prowadzenia działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne

Z badania wynika, iż większość respondentów posiadała zdolności osobowościowe i behawioralne jeszcze przed podjęciem działalności gospodarczej, natomiast kompetencje menadżerskiej zdecydowana większość z nich nabyła już podczas prowadzenia przedsiębiorstwa. Nie jest to zaskakujące, a raczej potwierdza ogólną tezę, że kompetencje przedsiębiorcze mają wpływ na rozwój MŚP już od samego początku ich funkcjonowania.

****

Rys. 2. Strategie zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi wdrażane przez właścicieli MŚP

Źródło: Opracowanie własne

Drugim obszarem badawczym było określenie jakie strategie zarządzania były wprowadzane w przedsiębiorstwie. Najpopularniejsze strategie to: programy szkoleniowe - 21% oraz samodzielna nauka i samorozwój - 20%. Po 11% zdobyły odpowiedzi dotyczące monitoringu i zarządzania talentami, 9% - coaching i 6% - konferencje, wykłady. Na to pytanie, aż 20% właścicieli odpowiedziało, że nie wdrażają żadnych strategii zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi (rys. 2).

Podczas badania skupiono się również na rozpoznaniu, jakie i czy w ogóle jakieś strategie zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi, są stosowane w firmach, które biorą udział w badaniu. W obecnych czasach dużo mówi się o znaczeniu kompetencji, jednak z badania jasno wynika, że w tym aspekcie jest jeszcze wiele do poprawy, ponieważ 20% firm nie stosuje żadnych strategii zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi.

Kolejny obszar badawczy skupiał się na zebraniu danych dotyczących częstotliwości wykonywania przeglądu kompetencji jakie są w zasobach firmy (rys. 3).

Jak wynika z powyższego wykresu, aż 43% firm nigdy nie robiło przeglądu i uaktualnienia posiadanych kompetencji przedsiębiorczych w ramach strategii zarządzania kompetencjami. Wykonywanie takiego przeglądu raz w roku deklaruje 22% właścicieli, 14% odpowiedziało, że wykonują go co 2 lata i 6% wybrało odpowiedź co 5 lat. Przeprowadzanie takiego przeglądu rzadziej niż raz na 5 lat wybrało 11% badanych.



Rys. 3. Jak często firmy wykonują przegląd kompetencji w ramach strategii zarządzania
kompetencjami przedsiębiorczymi?

Źródło: Opracowanie własne

Istotną kwestią, którą ukazało badanie, jest fakt, że ponad 40% firm nigdy nie wykonywało przeglądu kompetencji przedsiębiorczych. Nie wiadomo jakie kompetencje posiadają w swoich zasobach, z jakich mogą korzystać, a na jakie aspekty warto byłoby zwrócić uwagę. Katalogowanie posiadanych kompetencji jest niezwykle ważne podczas tworzenia strategii zarządzania kompetencjami, ale również w aspekcie rozwoju firmy czy zmian dynamicznych z jakimi MŚP muszą się mierzyć.

****Rys. 4. Ocena wpływu strategii zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi,
na rozwój firmy i jej konkurencyjności na rynku

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci zostali poproszeni o ocenę w skali od 0 do 10, w jakim stopniu wprowadzone strategie przyczyniają się do rozwoju ich przedsiębiorstwa. W ramach ankiety wyniki zostały podzielone na trzy kategorie: oceny wspierające (10), pasywne (5–1) oraz krytyczne (4–1). Na podstawie zebranych wyników (rys. 4) można stwierdzić, że większość respondentów oceniła wpływ zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi na rozwój firmy bardzo pozytywnie. Oceny wspierające stanowiły najmniejszą grupę
(10 odpowiedzi), co wskazuje, że właściciele MŚP nie dostrzegają silnego związku pomiędzy rozwijaniem kompetencji a zwiększeniem konkurencyjności swoich firm. Z kolei oceny pasywne (5–1) stanowiły najliczniejszą grupę (51 odpowiedzi), co może sugerować, że część przedsiębiorców dostrzega potencjał w zarządzaniu kompetencjami, ale nie widzi jeszcze wyraźnych korzyści lub ma trudności z pełnym wdrożeniem strategii.
Krytyczne oceny (4–1) pojawiły się w 41 odpowiedziach, co wskazuje na potrzebę głębszej analizy barier w skutecznym zarządzaniu kompetencjami oraz konieczność lepszego dostosowania strategii do specyfiki MŚP, aby zwiększyć ich efektywność w budowaniu przewagi rynkowej.



Rys. 5. Ocena istotności posiadanych kompetencjami przedsiębiorczych,
w kontekście osiągniętego sukcesu biznesowego

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci zostali poproszeni również o ocenę w skali od 0 do 10, w jakim stopniu wprowadzone strategie przyczyniają się do rozwoju ich przedsiębiorstwa. W ramach ankiety wyniki zostały podzielone na trzy kategorie: oceny wspierające (10), pasywne (5–1) oraz krytyczne (4–1).

Wyniki badania (rys. 5) wskazują, że 34. respondentów uznało kompetencje przedsiębiorcze za kluczowy czynnik sukcesu biznesowego, wystawiając najwyższą ocenę (10). Ta grupa przedsiębiorców widzi bezpośredni związek między posiadanymi umiejętnościami a osiągniętymi rezultatami, co podkreśla znaczenie rozwijania kompetencji w kontekście sukcesu rynkowego. Jednakże większość odpowiedzi była pasywna (44), co sugeruje, że przedsiębiorcy dostrzegają pewną rolę kompetencji w sukcesie, ale ich wpływ może nie być jednoznacznie dominujący lub trudny do oceny w warunkach rzeczywistych. To może wynikać z wpływu innych czynników, takich jak sytuacja rynkowa czy zasoby firmy. Krytyczne oceny (24 odpowiedzi) wskazują, że dla części przedsiębiorców kompetencje przedsiębiorcze nie są kluczowym czynnikiem sukcesu. Warto zbadać przyczyny tego podejścia, które mogą obejmować brak świadomości o wartości tych kompetencji lub trudności w ich zastosowaniu w praktyce.

# **Podsumowanie**

Analiza przeprowadzona na podstawie wyników ankiety wskazuje na istotne wnioski dotyczące roli kompetencji przedsiębiorczych w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Kompetencje przedsiębiorcze odgrywają kluczową rolę w rozwoju MŚP, co znajduje odzwierciedlenie w odpowiedziach ankietowanych. Znacząca część przedsiębiorców deklarowała posiadanie kluczowych kompetencji już na etapie zakładania działalności gospodarczej, takich jak inicjatywa, wiara we własne możliwości, umiejętności komunikacyjne i interpersonalne. Kompetencje te są fundamentem, na którym opiera się zdolność przedsiębiorcy do prowadzenia i rozwijania firmy. Niemniej jednak, równie ważne jest nabywanie i rozwijanie nowych umiejętności w trakcie prowadzenia działalności, co było widoczne w odpowiedziach dotyczących innowacyjności, zarządzania ludźmi i informacji.

Jednym z kluczowych wniosków płynących z badania jest potrzeba systematycznego przeglądu i aktualizacji kompetencji przedsiębiorczych w MŚP. Aż 43% firm nigdy nie przeprowadzało takiego przeglądu, co wskazuje na brak świadomości lub zrozumienia znaczenia tego procesu. Regularne oceny i aktualizacje kompetencji są niezbędne, aby przedsiębiorstwa mogły skutecznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe i technologiczne. Wykorzystanie różnorodnych metod oceny kompetencji przedsiębiorczych jest ograniczone. Najczęściej stosowane metody to rozmowy kwalifikacyjne i obserwacje, podczas gdy bardziej zaawansowane narzędzia, takie jak ocena 360 stopni, kwestionariusze czy warsztaty, są rzadko używane. To może świadczyć o niewystarczającej znajomości tych metod wśród właścicieli MŚP lub o braku zasobów do ich wdrożenia.

Strategie zarządzania kompetencjami przedsiębiorczymi, takie jak programy szkoleniowe i samodzielna nauka, są wdrażane przez część firm, jednak znaczna liczba przedsiębiorstw nie stosuje żadnych strategii w tym zakresie. Wdrażanie skutecznych strategii zarządzania kompetencjami może przyczynić się do lepszego przygotowania firm na wyzwania rynkowe i technologiczne, co jest kluczowe dla ich długoterminowego sukcesu.

Właściciele firm uznali kompetencje przedsiębiorcze za szczególnie istotne w zarządzaniu personelem i utrzymaniu konkurencyjności na rynku. Natomiast w kontekście ekonomicznej niepewności i globalizacji kompetencje te były postrzegane jako mniej istotne. To wskazuje na potrzebę większego uwzględnienia tych aspektów w strategiach zarządzania firmą, zwłaszcza w kontekście rosnącej globalizacji i szybkich zmian technologicznych.

Na podstawie wyników ankiety można wskazać kilka kluczowych obszarów, na które MŚP powinny zwrócić uwagę w przyszłości, a pierwszy z nich to **zwiększenie świadomości i edukacji**. Ważne jest, aby przedsiębiorcy mieli świadomość znaczenia systematycznego przeglądu i aktualizacji kompetencji przedsiębiorczych. Może to wymagać szkoleń i programów edukacyjnych skierowanych do właścicieli MŚP. Kolejnym ważnym obszarem, któremu należałoby się przyjrzeć jest **wdrożenie różnorodnych metod oceny**. Firmy powinny rozważyć wdrożenie bardziej zaawansowanych metod oceny kompetencji, takich jak ocena 360 stopni czy warsztaty, aby uzyskać pełniejszy obraz posiadanych umiejętności i obszarów wymagających poprawy. Warto również zwrócić uwagę na **rozwój strategii zarządzania kompetencjami**. Wdrożenie skutecznych strategii zarządzania kompetencjami, takich jak programy szkoleniowe, coaching czy zarządzanie talentami, może znacząco przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i adaptacyjności firm. Całkiem istotne może okazać się również **zwiększenie inwestycji w rozwój kompetencji**. Przedsiębiorcy powinni być zachęcani do inwestowania w rozwój kompetencji swoich pracowników, które mogą obejmować szkolenia, warsztaty, konferencje oraz inne formy podnoszenia kwalifikacji. Niezwykle ważna jest również **adaptacja do zmian rynkowych**. MŚP powinny być przygotowane do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe, technologiczne i ekonomiczne poprzez regularne aktualizowanie swoich strategii i kompetencji.

Podsumowując, kompetencje przedsiębiorcze odgrywają kluczową rolę w rozwoju i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Mimo to, istnieje znaczna przestrzeń do poprawy w zakresie zarządzania tymi kompetencjami. Przedsiębiorcy powinni zwiększyć swoją świadomość i inwestycje w rozwój kompetencji, korzystać z bardziej zaawansowanych metod oceny oraz wdrażać efektywne strategie zarządzania. Dzięki temu MŚP będą lepiej przygotowane do stawienia czoła przyszłym wyzwaniom i osiągnięcia długoterminowego sukcesu na konkurencyjnym rynku. Szczególną uwagę należy jednak skupić na kompetencjach przedsiębiorczych przyszłości, które nie zostały uwzględnione w ankiecie, a to one mogą mieć realny wpływ na biznes przyszłości. Badanie dostarczyło informacji na temat, które z kompetencji według przedsiębiorców z wybranej próby, są najważniejsze. Podobne badanie warto byłoby przeprowadzić odnośnie kompetencji przyszłości i uzupełnić zebrane dane.

**Bibliografia**

Batorski, D., Olcoń-Kubicka, M. (2006), *Prowadzenie badań przez Internet-podstawowe zagadnienia metodologiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Borgiasz, M. (2017), *Kompetencje przedsiębiorcze – ich rola i znaczenie w pracy współczesnego nauczyciela*. Wydawnictwo Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.

Czapla, T. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Danielak, W., Mierzwa, D., Bartczak, K. (2017), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce: Szanse i zagrożenia rynkowe*. EXANTE.

Drzazga, A. A. (2023), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w formie pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich w Polsce*. Uniwersytet Łódzki, (Rozprawa doktorska), https://www.bip. uni.lodz.pl/fileadmin/user\_upload/A.\_Drzazga\_Rozprawa\_doktorska.pdf (dostęp: 06.02.2024).

Filipowicz, G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kusa, R. (2017), „O cykliczności procesu przedsiębiorczości w organizacjach. Próba opracowania koncepcji”, *Przegląd Organizacji*, nr 5 (928), https://doi.org/10.33141/po.2017.05.05 (dostęp: 06.02.2024).

Leczykiewicz, T., Springer, A. (2011), „Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji”, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 34.

Leśniowska-Gontarz M., (2024), *Kompetencje przyszłości i przedsiębiorczość w dobie sztucznej inteligencji*, Blog naukowy Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów, https://wsiz.edu.pl/blog-naukowy/kompetencje-przyszlosci-i-przedsiebiorczosc-w-dobie-sztucznej-inteligencji/ (dostęp: 06.02.2024).

Lisowska, R., Ropęga, J. (2016), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

PARP (2024a), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiebiorstw-w-polsce-2023 (dostęp: 06.02.2024).

PARP, (2024b), *Rynek pracy, edukacja, kompetencje - styczeń 2024*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-
aktualne-trendy-i-wyniki-badan-styczen-2024 (dostęp: 20.10.2024).

Piróg, D. (2015), *Kompetencje z zakresu przedsiębiorczości: Rozważania teoretyczne i ich ilustracje w obszarze szkolnictwa wyższego*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków.

Shane, S. A. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing. Cheltenham, https://books.google.pl/books?id=0FxO\_Wsh30kC&pg=PA10&hl=pl&source =gbs\_toc\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false (dostęp: 20.10.2024).

Skawińska, E., Zalewski, R. I. (2016), „Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku”, *Przegląd Organizacji*, nr 3.

Tarka, P. (2017), „Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych”, *Wiadomości Statys–tyczne*, nr 3 (670), https://stat.gov.pl/czasopisma/wiadomosci-statystyczne/archiwum/wiadomosci-statystyczne-nr-32017-670,7,24.html (dostęp: 20.10.2024).

Wach, K. (2015). *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wieteska M., (2024), „Era sztucznej inteligencji. Kompetencje i umiejętności przyszłości – jak zmieni się rynek i edukacja w obliczu rewolucji AI*”, Personel i Zarządzanie*, nr 9, https://sklep.infor.pl/artykul-era-sztucznej-inteligencji-kompetencje-i-umiejetnosci-przyszlosci-jak-zmieni-sie-rynek-i-edukacja-
w-obliczu-rewolucji-ai.html (dostęp: 20.10.2024).

|  |  |
| --- | --- |
| **Obraz zawierający Czcionka, Grafika, logo, symbol** | © by the author, licensee Wydawnictwo SIZ, Łódź, Poland.This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license CC‑BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) |

1. \* magdalena-filipowicz0@wp.pl [↑](#footnote-ref-1)