Michał Igielski
Akademia Morska w Gdyni

Rola kluczowych pracowników we współczesnym przedsiębiorstwie

Streszczenie

Współczesną gospodarkę cechują zmiany w niej zachodzące, które są coraz szybsze i bardziej niespodziewane. W tak zmiennych warunkach, przedsiębiorstwa, by odnieść sukces, muszą działać inaczej niż konkurenci i szukać nowych rozwiązań. Stąd też głównym celem artykułu jest określenie wpływu kluczowych pracowników na kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Cel badawczy zostanie osiągnięty na podstawie analizy dostępnych źródeł teoretycznych oraz badań empirycznych, przeprowadzonych przez autora opracowania. Proces badawczy został zrealizowany w 2016 roku i objął 98 średnich firm, działających w województwie małopolskim. Pierwsze analizy zebranych materiałów wykazały znaczący wpływ poszczególnych pracowników na obszary związane z podnoszeniem jakości usług/produktów oraz optymalizacji w kształtowaniu relacji z otoczeniem, czyli na ważne determinanty współczesnej budowy przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: konkurencja, przewaga konkurencyjna, kapitał ludzki, wiedza.

Kody JEL: D41, M12, O15

Wstęp

Turbulencje w otoczeniu powodują, że współczesne przedsiębiorstwa, działając w warunkach niepewności i dużego ryzyka, zmuszone są szukać nowych metod zarządzania, które skupiają się na unikalnych umiejętnościach i kompetencjach pracowniczych. Dzisiejsze otoczenie stawia przed przedsiębiorstwami o wiele większe i dotąd niespotykane wymagania. Obecnie nie ma już możliwości, by nadal tkwić w przestarzałych strukturach, działać bazując na utartych schematach, czy dalej próbować budować swą przewagę konkurencyjną inwestując w zasoby materialne. W XXI wieku trzeba być bardziej efektywnym i elastycznym, by móc reagować na panującą wokół rewolucję.

Oznacza to konieczność zmian w podejściu do pracowników i stosowanie bardziej elastycznych technik zarządzania personelem. Trudno jest bowiem przewidzieć, jakie zmiany zajdą nagle na rynku i jakie konsekwencje będą miały dla danej firmy. W takiej sytuacji trzeba improwizować i zaufać zdolnościom będącym w posiadaniu pracowników, którzy właściwie zarządzani, mogą stanowić o uzyskaniu przewagi rynkowej.

Można zatem postawić tezę, że na sukces rynkowy współczesnych przedsiębiorstw wpływają umiejętności i kompetencje zatrudnionej kadry pracowniczej. Stąd też celem artykułu, na podstawie analizy materiałów źródłowych i badań empirycznych, jest określenie

handel_wew_3-1-2017.indd 142 2017-07-27 16:23:51

wpływu kluczowych pracowników w firmach na kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W pierwszej fazie badań dokonano próby identyfikacji tych osób w badanych przedsiębiorstwach, na podstawie określonych wcześniej kryteriów. W następnej kolejności opisano obszary działalności badanych przedsiębiorstw, na które największy wpływ mają ich pracownicy.

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw

We współczesnych realiach rynkowych o funkcjonowaniu czy też potencjalnych możliwościach rozwoju każdej firmy decydują działania adaptacyjne do wymogów gospodarki i złożonego otoczenia. Czynniki te stwarzają przedsiębiorstwom szanse, dzięki którym mogą one realizować swoje cele biznesowe, oraz wymagania, którym muszą sprostać, by względnie spokojnie funkcjonować. Jednocześnie nieustannie rośnie liczba podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu, które oddziałują na siebie wzajemnie, stając się przy tym coraz bardziej powiązane z otoczeniem.

Zdaniem autora opracowania, najsilniejszymi czynnikami, które mają wpływ na zmiany w funkcjonowaniu firm są globalizacja, postęp techniczny wraz z rewolucją informatyczną oraz wzrost znaczenia zasobów niematerialnych (kapitału intelektualnego). W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do znalezienia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom niż umiejętność eksploatowania naturalnych zasobów (Cielemęcki 2011, s. 201).

Globalizację w tym kontekście należy rozumieć jako liberalizację wymiany wszelkich dóbr i usług wraz z wiedzą i transferem ludzi. Postępujące kurczenie się rynków, na których do tej pory działały przedsiębiorstwa zmusza je (nawet te mniejsze) do przygotowania i wdrożenia strategii działania w wymiarze globalnym.

Z kolei rewolucja informatyczna, bo tak ją można chyba nazywać, doprowadziła do zmiany całego społeczeństwa − zmienili się ludzie, którzy są pracownikami, właścicielami przedsiębiorstw czy też konsumentami. Zmieniło się całkowicie postrzeganie kwestii biznesowych i zasobów dostępnych dla przedsiębiorstw. Dzięki zastosowanej wiedzy i technologii możliwe jest tworzenie zupełnie nowych produktów (Morawski 2009, s. 21).

Z drugiej strony, ważna jest również ekspansja wschodzących rynków (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) oraz zasobnych w gotówkę krajów Bliskiego Wschodu. Na szczególne podkreślenie zasługują Chiny, druga gospodarka świata o dużych rezerwach w handlu zagranicznym, rywalizujące ze Stanami Zjednoczonymi o dominację finansową na świecie. Prowadzi to do tzw. hiperkonkurencji, cechującej się gwałtownymi i głębokimi zwrotami, pod wpływem których konkurencyjne podmioty muszą wykonywać szybkie ruchy. Kluczem do uzyskania przewagi jest satysfakcja wszystkich interesariuszy i to nie tylko w danym momencie, ale także w odległej przyszłości (Mroczko 2014, s. 47-48).

Turbulentność otoczenia stała się obecnie zjawiskiem stałym, powszechnym i na pewno nieuniknionym. Powstały chaos rodzi poważne problemy, ale też stwarza ogromne szanse rynkowe. Procesy związane z globalizacją, niespotykanym dotąd postępem technologicznym wraz ze zmianami w zasadach budowania przewagi konkurencyjnej, wymusiły zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Wszystkie podmioty gospodarcze muszą w tej sytuacji dostosowywać metody organizacji pracy i samo zarządzanie do zmiennych uwarunkowań, które mają wpływ na ich działalność. Podejmowanie decyzji powinno odbywać się szybko, z wykorzystaniem wiedzy, prowadząc przede wszystkim do możliwości realizacji różnych innowacyjnych działań.

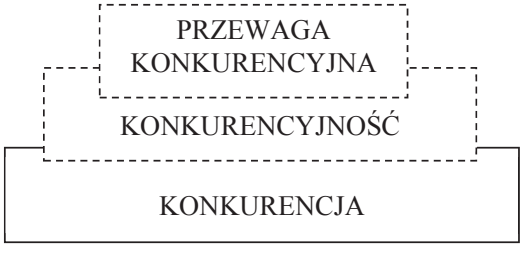
Uwarunkowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Można stwierdzić, że konkurencja jest głównym, ekonomicznym mechanizmem gospodarki rynkowej. Z praktycznej perspektywy jej zasadniczym celem, do którego zarazem powinny dążyć przedsiębiorstwa, jest maksymalizacja przychodów ze sprzedaży produktów bądź usług. Prowadzić zatem musi do rywalizacji we wszystkich obszarach działalności podmiotów gospodarczych, z głównym naciskiem na zasoby i rynki zbytów.

Analizując jednak współczesną literaturę naukową tego przedmiotu, możemy znaleźć wiele pojęć związanych z tym terminem − obok samej konkurencji pojawiają się również pojęcia konkurencyjności czy też przewagi konkurencyjnej. Relacje między tymi pojęciami najlepiej przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1

Relacje między konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną



Źródło: opracowanie własne.

Konkurencyjność, podobnie jak przewaga konkurencyjna, wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Często nazywana jest zdolnością podmiotu do konkurowania lub też rywalizacją i współpracą, prowadzącą do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów (Hampden-Turner, Trompenaars 2000, s. 121-122). Z kolei według M. Lubińskiego (1995, s. 10-11), jest to pojęcie wartościujące, określające pewien stan pożąda-

ny. Termin ten w odniesieniu do przedsiębiorstwa zawiera m.in. takie cechy, jak: sprzedawanie wyrobów z zyskiem, zdolność do utrzymywania i umacniania udziałów w rynkach oraz umiejętność zrównoważonego rozwoju w długim okresie.

W przypadku definicji przewagi konkurencyjnej zdania naukowców są o wiele bardziej podzielone. Najpowszechniej przyjmuje się, że oznacza ona lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów. Firma ma więc lepszą efektywność działania w porównaniu z konkurentami, co pozwala jej zwiększyć stopień realizacji oczekiwań wszelkich interesariuszy (Brodowska-Szewczuk 2009, s. 91-93).

Na potrzeby tego opracowania przytoczono te koncepcje, które związane są z wykorzystaniem kapitału ludzkiego:

1. Koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (*core competenties*) − jej podmiotem nie jest sektor, a przedsiębiorstwo. Podstawę zaś stanowią kluczowe kompetencje, definiowane jako umiejętności (Hamel, Prahalad 1990, s. 79, 82).
2. Koncepcja oparta na podejściu sytuacyjnym (*contingency theory / approach*) − ciągłe dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Zasoby przedsiębiorstwa powinny być elastyczne, by mogło ono szybko reagować na zmiany (Macias 2008, s. 5).
3. Koncepcja oparta na wiedzy (*kowledge based competition*) − wiedza to strategiczny zasób przedsiębiorstwa, warunkujący jego rozwój, przetrwanie oraz generujący trwałą przewagę konkurencyjną (Macias 2008, s. 9).

Zatem w warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencji czy też nowych wyzwań technologicznych do szukania i zarazem tworzenia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej niezbędna jest wiedza, którą uda się przełożyć na zdolność tworzenia i absorbowania innowacji.

W XXI wieku to właśnie one stanowią o głównej sile kreatywności przedsiębiorstwa, a kreowanie aktywności innowacyjnej jest warunkiem sprostania współczesnym wyzwaniom. Firmy musi cechować aktywność innowacyjna, a jej permanentne kreowanie musi się stać ich kompetencją strategiczną, stanowiącą o ich elastyczności i zdolności do przeprowadzenia zmian podnoszących potencjał gospodarczy (Mroczko 2014, s. 61).

Można stwierdzić, iż w tak turbulentnym środowisku, by zdobyć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwom potrzebne są innowacyjne rozwiązania. Jednak do tego niezbędne są ludzie posiadający wiedzę połączoną z kluczowymi kompetencjami, którym tworzy się właściwe warunki pracy, czyli kulturę organizacyjną i klimat proinnowacyjny.

Ludzie − kluczowy kapitał organizacji w XXI wieku

Podstawowym warunkiem efektywności przedsiębiorstwa nie jest już tylko skuteczne zarządzanie nim, ale efektywna praca wszystkich pracowników - w tak zmiennym i zarazem burzliwym otoczeniu już nie tylko od menadżerów wymaga się wielowymiarowych umiejętności. Zmieniło się zasadniczo podejście do roli, jaką mają do spełnienia zasoby ludzkie we współczesnej organizacji. Przedsiębiorstwa dążą do optymalnego wykorzystania poten-

cjału, który drzemie w ich pracownikach, by poprawić swą elastyczność i adaptacyjność do determinant globalnego rynku.

Oznaczało to odejście od tradycyjnego modelu organizacji, w którym zwiększanie efektywności następowało przez stopniowe udoskonalanie procedur działania, a następnie rozpowszechnianie ich i wprowadzanie ścisłej kontroli ich wykonywania przez pracowników. Coraz powszechniej inicjatywę przekazuje się w ręce pracowników, w celu zwiększenia innowacyjności w dopasowaniu procedur do szybko zmieniających się oczekiwań i potrzeb klientów. Oznacza to wzrost znaczenia dotychczas ignorowanych czynników, czyli (Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012, s. 25-26):

- zdolności poznawczych pracowników − głównie zdolności rozumienia istoty wykonywanej przez nich pracy;
- cech psychicznych i osobowościowych personelu, wpływających na zdolność rozwoju osobistego, współdziałania w grupie i radzenia sobie z nowymi wyzwaniami.

Z drugiej strony, trudno znaleźć uniwersalny model (zbiór działań), który pozwoli podnosić efektywność działania danej firmy bazując na potencjale zatrudnianych pracowników. Na pewno jednak należy zacząć od włączania, na większą skalę, pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa oraz od wprowadzania różnorodnych form zarządzania partycypacyjnego. Zdaniem autora opracowania, dawanie coraz większej autonomii pracownikom oraz podejmowanie strategicznych dla danego przedsiębiorstwa decyzji, na podstawie ich wiedzy i umiejętności, staje się nieodzownym elementem zarządzania we współczesnych organizacjach.

Kolejnym etapem na drodze podnoszenia efektywności jest bez wątpienia wykorzystywanie wiedzy i umiejętności jako unikalnych i trudnych do podrobienia zasobów, na których zbudowana może zostać przewaga konkurencyjna firmy. Firmy powinny budować unikalne relacje między pracownikami, których efektem będzie zarówno innowacyjność działania organizacji, jak i nowe produkty oraz wiedza. Rozwijanie wiedzy pracowników przez pobudzanie ich kreatywności i zdolności społecznych jest uważane za jeden z najbardziej obiecujących kierunków rozwoju w zarządzaniu wiedzą (Kaczmarek-Kurczak, Kaczmarek 2012, s. 28-30).

Sama kreatywność jest procesem rozwijania i wdrażania nowatorskich pomysłów w celu rozwiązania problemów lub zaspokojenia potrzeb i składa się z trzech elementów: wiedzy, umiejętności twórczego myślenia i motywacji (Buckingham, Cuffman 2001, s. 123). Stąd też pozyskanie twórczych ludzi, to podstawowy krok w kierunku zwiększenia kreatywności przedsiębiorstwa. Oprócz tego kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa wspomaga także chęć głównego zarządu do podejmowania ryzyka oraz swobodny przepływ informacji wraz z nieskrępowanym dostępem do wiedzy (Mroczko 2014, s. 65-66). W ostatniej z tych kwestii pomóc może też wykorzystanie systemów IT, które służą również do zarządzania relacjami pomiędzy kompetencjami pracowników i budowania sieci społecznych.

Analiza wyników badań

Wpływ pracowników na budowanie przewagi rynkowej przedsiębiorstw w XXI wieku jest niepodważalny i jest głównym elementem przy ocenie możliwości innowacyjnych da-

nej firmy. Wystarczy tylko dostrzec potencjał kluczowych dla organizacji osób i właściwie zarządzać tym kapitałem. Na tym właśnie skupił się autor opracowania, przeprowadzając w 2016 roku badania w 98 średnich firmach z województwa małopolskiego. Na etapie planowania procesu badawczego, autor zamierzał zastosować celowo − losowy dobór próby na podstawie informacji o przedsiębiorstwach zawartych w danych GUS za rok 2015, lecz z powodu niechęci do udziału wielu firm, przyjął zasadę doboru na podstawie własnej deklaracji udziału (wysłano zapytania do blisko 500 podmiotów czy są zainteresowane udziałem w takim przedsięwzięciu). Niestety, próba badawcza nie odzwierciedliła założonych charakterystycznych cech całej grupy, stąd też przedstawione wyniki badań nie są zbiorem całkowitym − można traktować je zatem jako badanie pilotażowe. Badanie miało dwa cele główne: wskazać w badanych podmiotach kluczowych pracowników, pod kątem budowania przewagi konkurencyjnej oraz wskazać wpływ tej grupy osób na obszary działalności danej firmy odpowiedzialne właśnie za kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Proces badawczy został zaprojektowany w postaci wywiadów indywidualnych przeprowadzanych z właścicielami firm (98 osób) - I etap badania, oraz z wskazanymi przez powyższe osoby (po wewnętrznych konsultacjach oraz na podstawie przygotowanych przez autora badania kryteriów) pracownikami różnego szczebla zatrudnionymi w badanych podmiotach - II etap badania.

Etap II badań okazał się najtrudniejszy, ponieważ pojawiły się problemy z wytypowaniem, na podstawie poniższych kryteriów, osób mających rzeczywisty wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej ich firm. Właściciele wraz z głównym kierownictwem oraz działami HR wskazywali zupełnie inne osoby niż wynikało to z przyjętych kryteriów. Po żmudnych analizach udało się w końcu wytypować 296 takich osób, co daje średnio 3 pracowników w jednym badanym podmiocie. Jest to jednak tylko średnia, gdyż w niektórych firmach nie udało się takich osób zidentyfikować - szczegółowy opis zjawiska zaprezentowano na wykresie 1.

Ustalone na potrzeby procesu badawczego, kryteria wyboru kluczowych dla firm pracowników prezentują się następująco:

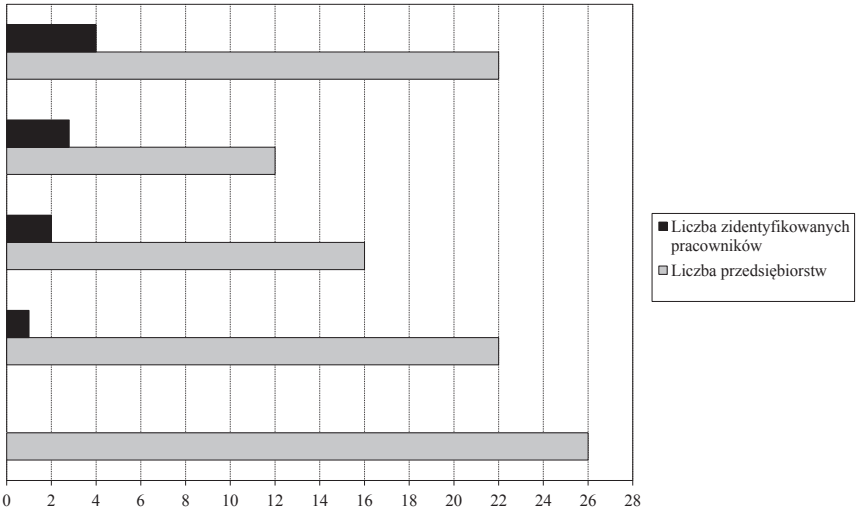
1. Kompetencje i umiejętności:
- umiejętność pracy zespołowej − w celu budowania zaufania, pomaga rozstrzygać konflikty w celu zdobycia wysokich wyników;
- kreatywność w podejściu do zadań − tworzy nowe idee oraz rozwija i ulepsza już istniejące systemy;
- zdolność krytycznego myślenia − koncentracja na pojawiających się problemach;
- wiedza ekspercka − z działalności operacyjnej, strategii i procesów finansowych, oraz ich konsekwencjach dla firmy.

2. Najczęściej wykonywane czynności:
- kontakt z klientami;
- kontakt z partnerami;
- tworzenie innowacyjnych rozwiązań.

3. Zasoby używane podczas wykonywanej pracy: informacje, wiedza, ekspertyzy.

Wykres 1

Liczba kluczowych pracowników zidentyfikowanych w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

I etap badań miał dać odpowiedź, na podstawie opinii właścicieli badanych przedsiębiorstw, na temat roli jaką mają do spełniania ich zdaniem zatrudniani pracownicy, w porównaniu z tradycyjnymi czynnikami produkcji. Po analizie uzyskanych danych, nasuwa się niestety wniosek, że potencjał ludzki nie jest jeszcze wysoko ceniony w polskich realiach gospodarczych. Można postawić tezę, iż nie zdają sobie oni sprawy z potrzeby budowania pozycji konkurencyjnej swej firmy w oparciu o unikalne kompetencje pracownicze. Szczegółowe dane przedstawiono na wykresie 2.

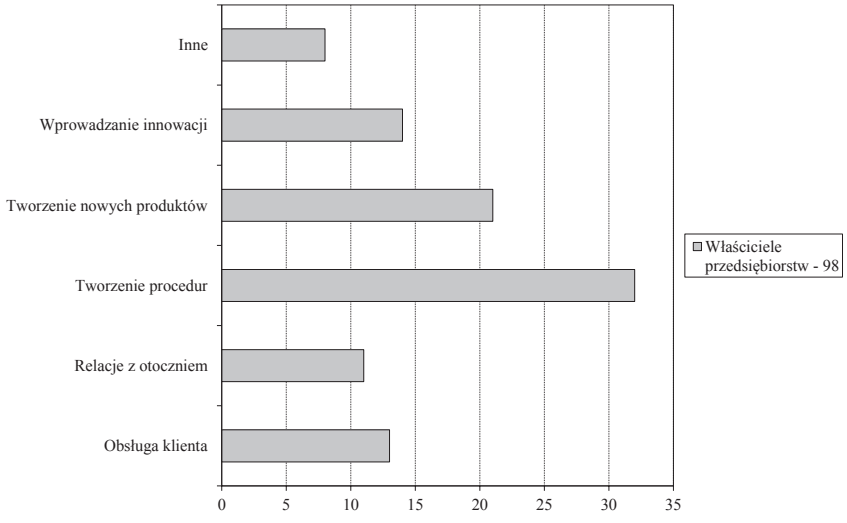
Z kolei II etap, po dokonaniu wielu analiz materiałów i danych zebranych oraz wtórnych, w tym też dokumentów związanych z funkcjonowaniem badanych przedsiębiorstw, miał wyodrębnić nowe źródła budowy przewagi konkurencyjnej, na które kształt mają wpływ właśnie kluczowi pracownicy, zidentyfikowani w badanych firmach (por. wykres 3).

Analizując zaprezentowane wyniki badań, nasuwa się wniosek, iż właściciele przedsiębiorstw nie zdają sobie sprawy, jak ważne zadania dla ich organizacji realizują zatrudniani w niej pracownicy i jak duży mają wkład w budowę przewagi konkurencyjnej. Obszary działalności, na które mają największy wpływ (praktycznie je kreując) to nic innego jak nowe, i zarazem jedyne źródła budowy przewagi konkurencyjnej na tak specyficznym rynku jak dzisiejszy.

Reasumując, jak dowodzą przytoczone dane, w XXI wieku, pozycja konkurencyjna wszystkich przedsiębiorstw na rynku zależeć będzie w dużej mierze od ducha innowacyjności i przedsiębiorczości ich pracowników. Właściciele firm muszą zatem zmienić także podejście do nich, gdyż powinni dążyć do rozwijania ich kreatywności i inicjatyw oraz stwo-

Wykres 2

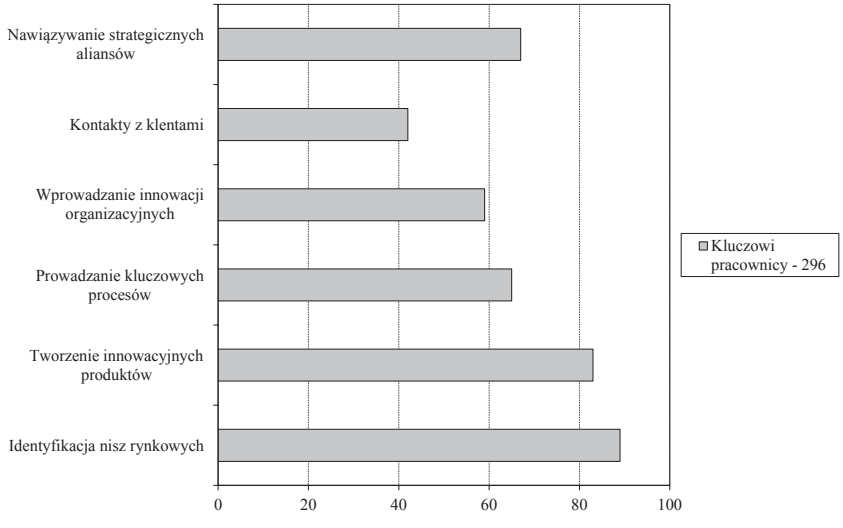
Opinia właścicieli badanych przedsiębiorstw o roli kapitału ludzkiego w ich organizacjach



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykres 3

Rola kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: jak w wykresie 1.

rzyć im atmosferę partnerskiej współpracy, w której czuć się będą partnerami, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Podsumowanie

Zdolność przedsiębiorstw do absorbowania innowacji, która świadczy o ich sile kreatywności, zależy przede wszystkim od aktywności i kompetencji zatrudnianych pracowników. Optymalne wykorzystanie ich potencjału jest warunkiem sprostania współczesnym wyzwaniom i determinantą budowy trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Aktywność innowacyjna i kompetencje kluczowych pracowników, przeradzają się w kompetencję strategiczną przedsiębiorstwa, która decyduje o jego elastyczności, możliwościach adaptacyjnych i szansach na przeprowadzanie zmian. I jak pokazują przeprowadzone badania, pracownikom należy pozwolić:

- kreować nowatorski produkt;
- tworzyć nowe kanały dostępu do klienta;
- zachęcać klientów do korzystania akurat z oferty danej firmy;
- generować nisze rynkowe - dotąd nie zauważone i nie zagospodarowane.

W związku z tym, w przyszłości należy zaobserwować, czy zmienia się postępowanie zarządów przedsiębiorstw. Nie mogą one tylko koncentrować się na pozyskiwaniu do pracy ludzi z otoczenia, narzucać im więzy formalne i tylko zarządzać nimi. Ich rola jest w tej chwili o wiele trudniejsza i bardziej skomplikowana, ponieważ muszą skupić się na szukaniu sposobu wykorzystania potencjału pracowników. Inaczej nie stworzą innowacji i nie będą w stanie reagować na zmiany w otoczeniu. W dalszym etapie rozwoju powinni starać się doprowadzić do zwiększenia tego potencjału, tworząc z niego strategiczny kapitał, który będzie odpowiedzialny za budowanie przewagi konkurencyjnej i zapewni organizacji w przyszłości stabilność finansową.

Bibliografia

Brodowska-Szewczuk J. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe: Administracja i Zarządzanie", nr 80, Akademia Podlaska w Siedlcach.

Buckingham M., Cuffman B. (2001), *Po pierwsze: złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej,* MT Biznes, Warszawa.

Cielemęcki M. (2011), *Pracownik wiedzy jako kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 89.

Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", No. 5/6.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu,* Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Kaczmarek-Kurczak P., Kaczmarek M. (2012), *Problem poprawy efektywności organizacji poprzez mobilizację potencjału ludzi z perspektywy literatury zarządzania wiedzą i psychologii*, „Management and Business Administration. Central Europe", nr 117.

Lubiński M. (1995), *Konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposoby mierzenia*, (w:) *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski - uwarunkowania i perspektywy*, „Raporty. Studia nad konkurencyjnością", IRiSS, Warszawa.

Macias J. (2008), *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 9.

Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami,* PWE, Warszawa.

Mroczko F. (2014), *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku,* Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa*,* Jelenia Góra.

Impact of Key Workers of Contemporary Enterprises

Summary

The modern economy is characterised by changes which are now faster and more unexpected. In such variable conditions, the company to be successful must act differently than their competitors – they must look for new solutions. Therefore, the main purpose of this article is to determine the effect of key employees to create new sources of competitive advantage in the surveyed companies. The research goal will be reached based on an analysis of available materials, theoretical and empirical studies, conducted by the author of this study. The research process was carried out in 2016 in 98 medium-sized companies operating in the Małopolska Province. The first analysis of the collected material showed great influence of important employees in the areas related to raising the quality of services or products and the optimisation of relations with the environment, i.e. important determinants of modern building competitive advantage.

Key words: competition, competitive advantage, human capital, knowledge.

JEL codes: D41, M12, O15

Роль основных работников на современном предприятии

Резюме

Для совеременной экономики характерны происходящие в ней изменения, которые наступают все быстрее и более неожиданно. В таких меняющихся условиях предприятия, чтобы добиться успеха, должны действовать по-другому, чем конкуренты, и искать новые решения. И потому основная цель статьи – определить влияние основных работников на формирование новых источников конкурентного преимущества. Исследовательская цель будет достигнута на основе анализа доступных теоретических источников и эмпирических исследований, проведенных автором разработки. Исследовательский процесс был осуществлен в 2016 г. и охватил собой 98 средних фирм, действующих в Малопольском воеводстве. Первые анализы собранного материала показали значительное влияние отдельных работников на области, связанные с повышением качества услуг/продуктов, и оптимизации в формировании отноше-

ний с окружающей средой, т.е. на важные детерминанты современного построения конкурентного преимущества.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, человеческий капитал, знания.

Коды JEL: D41, M12, O15

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Michał Igielski
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Katedra Ekonomi i Polityki Gospodarczej
ul. Morska 81-87
81-225 Gdynia
e-mail: m.igielski@wpit.am.gdynia.pl