Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

DOI:10.17951/h.2021.55.4.37-47

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA

VOL. LV, 4 SECTIO H 2021

AGNIESZKA PREDYGIER

agnieszka.predygier@ujk.edu.pl
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Wydział Prawa i Nauk Społecznych
ul. Uniwersytecka 15, 25-406 Kielce, Polska
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3283-2592

ALEKSANDRA ZALESNA

aleksandra.zalesna@ujk.edu.pl
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Wydział Prawa i Nauk Społecznych
ul. Uniwersytecka 15, 25-406 Kielce, Polska
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4219-8126

Zmiana postaw przedsiębiorców wobec procesu szkoleń pracowników – rola kapitału społecznego klastra w województwie świętokrzyskim

Changing Attitudes of Entrepreneurs Towards Employee Training Process – the Role of Social Capital Cluster in the Świętokrzyskie Voivodeship

Keywords: employee training; entrepreneur; cluster

Słowa kluczowe: szkolenia pracowników; przedsiębiorca; klaster

JEL: L14; M53; O14; R11

Propozycja cytowania: Predygier, A., & Zalesna, A. (2021). Zmiana postaw przedsiębiorców wobec procesu szkoleń pracowników – rola kapitału społecznego klastra w województwie świętokrzyskim. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, Vol. 55, No. 4.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

Abstract

Theoretical background: Cluster development is not possible without the development of its members, in particular without the development of human capital. The social capital theory allows us to see its importance for the development of human capital of cluster members.
Purpose of the article: The article presents the results of studies on the attitudes of entrepreneurs (members of the cluster) towards the development of employee competences in relation to the social capital of the cluster. The aim is also to present changes in the way entrepreneurs think about the factors of their competitiveness.
Research methods: In the first (2004–2006) and in the next (2019) edition of the research, a survey was conducted using a questionnaire survey and in-depth interviews. Data triangulation was applied. A comparison was made between the results of the first and last edition of the research.
Main findings: With the development of the social capital of the cluster, the interest of cluster members (entrepreneurs) in raising the competences of their employees increases. This interest translates into a better perception of universities as centers contributing to cluster development.

Abstrakt

Uzasadnienie teoretyczne: Rozwój klastra nie jest możliwy bez rozwoju jego członków, w szczególności bez rozwoju kapitału ludzkiego. Teoria kapitału społecznego pozwala dostrzec jego znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego członków klastra.
Cel artykułu: W artykule przedstawiono wyniki badań nad postawami przedsiębiorców (członków klastra) wobec rozwoju kompetencji pracowników na tle kapitału społecznego klastra. Celem jest również zaprezentowanie zmian w sposobie myślenia przedsiębiorców na temat czynników ich konkurencyjności.
Metody badawcze: W pierwszej (2004–2006) i w kolejnej (2019) edycji badań przeprowadzono sondaż z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oraz wywiady pogłębione. Zastosowano triangulację danych. Dokonano porównania wyników badań z pierwszej i ostatniej edycji.
Główne wnioski: Wraz z rozwojem kapitału społecznego klastra rośnie zainteresowanie członków klastra (przedsiębiorców) podnoszeniem kompetencji własnych pracowników. Zainteresowanie przekłada się na lepsze postrzeganie uniwersytetów jako ośrodków przyczyniających się do rozwoju klastra.

Wprowadzenie

Stawiamy tezę, że rozwój kapitału społecznego w ramach klastra sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) należących do klastra.

Nasze badanie nawiązuje do propozycji przedstawionej przez Pauli (2012, s. 255), która dotyczyła tego, by w analizie wpływu szkoleń na rozwój działalności małych i średnich przedsiębiorstw dogłębnie rozpoznać relacje tych przedsiębiorstw z interesariuszami, zwłaszcza w odniesieniu do klastrów, zrzeszeń i stowarzyszeń.

Przegląd literatury

Przedsiębiorcy myślący perspektywicznie o rozwoju własnej organizacji dostosowują w tym celu jej zasoby. Odnosi się to także do podnoszenia kompetencji pracowników (por. Kroon, van de Voorde, & Timmers, 2013, s. 85). Efekty szkoleń

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

i rozwoju pracowników pojawiają się wraz z upływem czasu. W badaniu Sheehan (2014, s. 560), dotyczącym przedsiębiorstw sektora MSP, w analizowanym pięcioletnim okresie (2007–2011) inwestycje w szkolenia pracowników przyniosły wzrost zysków przedsiębiorstwa o 20% i innowacji o 35%.

Zazwyczaj działalność szkoleniowa w przedsiębiorstwach z sektora MSP nie jest prowadzona profesjonalnie (Pocztowski & Pauli, 2013). Może to wynikać z braku środków finansowych (Rak, 2014, s. 142). Nie jest to jednak jedyny powód. Chociaż to właściciele przedsiębiorstw pełnią kluczową rolę w organizacji, to niedostatek ich wiedzy i umiejętności z zakresu szkolenia i rozwoju podległego personelu ogranicza możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Pocztowski i Pauli (2013, s. 17) podają, że jedynie 37% badanych firm prowadzi analizę potrzeb szkoleniowych przy zaangażowaniu w ten proces co najmniej dwóch osób. Według danych pochodzących z Bilansu Kapitału Ludzkiego (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [PARP], 2020, s. 68) w mikro i małych przedsiębiorstwach proces oceny potrzeb kompetencyjnych w 44% (N = 3479) przypadków jest prowadzony sporadycznie, a w sposób ciągły ma miejsce jedynie w 24% przypadków. Trzeba podkreślić, że bez właściwego rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych prowadzenie działań szkoleniowych jest bezcelowe i nieskuteczne. Warto odnotować, że tylko co piąte mikro i małe przedsiębiorstwo oraz co trzecie przedsiębiorstwo średniej wielkości posiada wyodrębniony budżet szkoleniowy (PARP, 2020, s. 65).

Przedstawiony obraz szkoleń i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach z sektora MSP jest jednak niepełny, gdyż nie uwzględnia powiązań przedsiębiorstw z innymi organizacjami (przedsiębiorstwami, stowarzyszeniami, klastrami). Przyjmuje się, że jakość i ilość powiązań (relacji) biznesowych wpływa na pozycję firmy w sieci, a tym samym umożliwia osiąganie lepszych wyników biznesowych (Pauli, 2012, s. 69; Fonfara, Małys, & Ratajczak-Mrozek, 2021, s. 51). Dlatego warto zbadać, jak przebiega proces szkoleń pracowników MSP należących do klastra.

Pojęcie klastra zostało spopularyzowane przez Portera. Jego zdaniem klaster to skupisko przedsiębiorstw na danym obszarze geograficznym, wyspecjalizowanych dostawców i jednostek świadczących usługi, firm działających w sektorach pokrewnych oraz powiązanych z nimi instytucji (jak np. uniwersytety, stowarzyszenia branżowe, jednostki normalizacyjne), pomiędzy którymi występuje jednocześnie konkurencja i współpraca (Porter, 2001, s. 246). Pod względem wielkości podmiotów w klastrze dominują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa – według raportu PARP (2018, s. 14) stanowiły one 89,6% badanych podmiotów, z czego 45,6% to mikroprzedsiębiorstwa.

W Polsce zainteresowanie koncepcją klastrów wzrosło z początkiem nowego tysiąclecia. Obecnie szacuje się, że istnieje około 130 klastrów i inicjatyw klastrowych w Polsce (PARP, 2018, s. 6). W Europie według danych European Observatory for Clusters and Industrial Change (EOCIC) klastry tworzą 61,8 mln miejsc pracy, co oznacza, że jedno na cztery miejsca pracy przypada na klastry (European Commission, 2020, s. 5).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

Klastry powstają, gdy przedsiębiorstwa decydują się na współpracę. Istotnym czynnikiem decydującym o przyłączeniu się przedsiębiorców do sieci/klastra jest poszukiwanie możliwości biznesowych (Brunetto & Farr-Wharton, 2007, s. 382). Niekiedy jednak pojawiają się trudności na drodze do powstania klastra. Jedną z takich barier jest brak zaufania do partnerów. Świadczy to o niskim kapitale społecznym (Coleman, 2003, s. 62), dlatego np. w branży meblarskiej jedynie 1% przedsiębiorstw należy do klastra (Dyba, 2017, s. 49).

Klastry mogą znajdować się na różnym etapie rozwoju. Rozróżnia się klastry w fazie embrionalnej, rozwoju i dojrzałości (Brodzicki & Szultka, 2002). Pod względem tempa rozwoju i zdolności absorpcyjnej klastra wyróżnia się klastry statyczne, dynamiczne i wiodące (Giuliani, 2005). W tych pierwszych występują słabe więzi między członkami klastra, co obniża ich zdolność do poprawy praktyk biznesowych. W klastrach dynamicznych często ma miejsce wymiana informacji nie tylko wewnątrz, ale również na zewnątrz klastra. Natomiast w klastrach wiodących członkowie tworzą nową wiedzę i kreują innowacje technologiczne (Giuliani, 2005, s. 283).

Można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że w klastrach dynamicznych i wiodących docenia się kapitał ludzki i chętnie się w niego inwestuje, m.in. poprzez szkolenia (Belso-Martinez, Palacios-Marques, & Roig-Tierno, 2018, s. 1398). Szkolenia powinny obejmować zarówno zagadnienia techniczne, jak i te o znaczeniu strategicznym (Canet-Giner et al., 2020, s. 35). Dzięki szkoleniom możliwa jest współpraca członków klastra, a także oferowanie usług o większej wartości dodanej (Rivera, Sheffi, & Knoppen, 2016, s. 291). Co więcej, klastry przemysłowe, które tworzą atrakcyjne środowisko dla pracowników, zapewniając m.in. odpowiednie szkolenia, przyciągają coraz więcej utalentowanych pracowników (Weng & McElroy, 2015, s. 258).

Rozwój klastra, a wraz z nim rozwój przedsiębiorstw i powiązań między nimi, warto wyjaśnić na gruncie teorii kapitału społecznego, zwłaszcza że „każda struktura klastrowa to zarazem grupa społeczna" (Lis & Lis, 2013, s. 30). Kapitał społeczny to koncepcja wielowymiarowa i rozmaicie definiowana w literaturze. Według Nahapiet i Ghoshala (1998, s. 243) kapitał społeczny obejmuje trzy wymiary: strukturalny (więzi), poznawczy (wspólny język) i wzajemnych stosunków (zaufanie, identyfikacja, normy). Dla Colemana kapitał społeczny „nie jest tworzony przez ludzi świadomie, ale jest wypadkową powstania w małych społecznościach silnych więzi, które zostały nawiązane z powodu posiadania celów indywidualnych" (Sierocińska, 2011, s. 72). Dla Fukuyamy kapitał społeczny to „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie" (Fukuyama, 2003, s. 169). Zdaniem Bourdieu na kapitał społeczny składa się sieć społeczna oraz zasoby, które mogą być pozyskane dzięki owej sieci (Sierocińska, 2011, s. 72; zob. także: Nahapiet & Ghoshal, 1998, s. 243).

Lokalna sieć społeczna ułatwia wpływ zarządzania zasobami ludzkimi (w tym szkoleń) na powstawanie innowacji w organizacji (Belso-Martinez et al., 2018). Z tego względu powinna też rosnąć świadomość właścicieli-menedżerów na temat

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

tych czynników (Belso-Martinez et al., 2018, s. 1398). Newman i Sheikh (2014, s. 11) odkryli, że im silniejsza sieć kontaktów i współpraca przedsiębiorców z organizacjami w otoczeniu, tym częściej przedsiębiorcy wdrażają praktyki w obszarze zasobów ludzkich (w tym szkolenia). Ponadto im większe zaufanie wśród członków klastra (wymiar relacyjny kapitału społecznego) i podzielanie wspólnych wartości (wymiar poznawczy kapitału społecznego), tym częściej ma miejsce nabywanie nowej wiedzy przez klaster (García-Villaverde, Parra-Requena, & Molina-Morales, 2018, s. 530).

Nieodzowna jest także rola ośrodków akademickich w rozwoju klastra (Etzkowitz, 2008), zwłaszcza gdy zacieśnia się współpraca między nimi a przedsiębiorcami (Tagliazucchi, Marchi, Gherardini, & Leali, 2021, s. 14).

Metodyka badań

Analiza wiedzy i potrzeb wzrostu kapitału ludzkiego (szkoleń) została uwzględniona w badaniach zespołu projektowego kierowanego przez prof. dr. hab. Z. Olesińskiego w 2004 roku. Zespół realizował projekt nt. „Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego" ze środków Unii Europejskiej (UE) w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa i Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. W projekcie ocenie poddano przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w trzech polskich województwach (dolnośląskim, mazowieckim, świętokrzyskim) oraz porównano wyniki badań z przedsiębiorstwami z Wielkiej Brytanii, Niemiec, Hiszpanii, Słowacji i Ukrainy (Olesiński, 2010).

W 2019 roku badania metodą triangulacji przy zastosowaniu tej samej ankiety zostały przeprowadzone w województwie świętokrzyskim. Wśród 100 przedsiębiorstw sektora MSP przy zastosowaniu ankiety i metody triangulacji zbadano świadomość przedsiębiorców na temat czynników kształtujących ich konkurencyjność rynkową, strategię, potencjał innowacyjny oraz determinanty oddziałujące na partnerstwo i współpracę (Predygier, 2021). W niniejszym artykule zajmujemy się jedynie elementami badań, które dotyczą wiedzy i opinii przedsiębiorstw sektora MSP z województwa świętokrzyskiego na temat roli kapitału ludzkiego w strategii konkurencyjności i innowacyjności. Dane porównano z wynikami badań z pierwszej edycji, opublikowanymi w pracy Predygier (2007).

Wyniki

Analiza badań ankietowych wykazała, że w 2019 roku przedsiębiorcy sektora MSP podejmowali grę rynkową o uzyskanie przewagi nad rywalami, stosując do tego takie sposoby jak: reklama, szkolenia pracowników, współpraca. W porównaniu do 2004 roku przedsiębiorcy stali się sprawnymi uczestnikami gry rynkowej o uzy-

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

skanie przewagi konkurencyjnej w skali globalnej, gdyż zaczęli zwracać uwagę na potrzebę rozwoju kapitału ludzkiego oraz formowanie sieci współpracy z organizacjami zewnętrznymi. Podobnie jak w 2004 roku, przedsiębiorcy oceniają swoją kondycję finansową jako dobrą i są gotowi inwestować w środki trwałe. Analiza wykazała, że zarówno przedsiębiorcy, którzy deklarują zmiany, jak i ci, którzy się od nich wstrzymują, zachowują zrównoważoną tendencję wzrostu i rozwoju, co widać w analizach obrotów rachunkowych. Analiza wykazała niepokojące tendencje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw polskich w turbulentnym otoczeniu przez 20 lat. Mimo że rząd starał się usprawnić system bankowy, to jednak zmiany te nie są wystarczające, gdyż przedsiębiorcy w większości tworzą inwestycje z kapitału własnego. Wzrosła natomiast liczba przedsiębiorstw korzystających z dotacji UE, gdyż według respondentów zwiększyła się ich dostępność, zmniejszyło się ryzyko i wzrosło zaufanie społeczne do finansowania inwestycji i innowacji ze środków UE. Analiza wyników badań z 2004 roku wykazała, że przedsiębiorcy dokonywali inwestycji w majątek trwały z własnego kapitału i unikali dotacji UE, gdyż wątpili w skuteczność, przerażała ich biurokracja i długie oczekiwanie na decyzję, a także nie posiadali wystarczających informacji. Obecnie badania wykazały, że przedsiębiorcy minimalizują te problemy.

Analiza wyników badań przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego z 2004 roku wykazała, że mimo upływu czasu i deklarowanej zmiany kolejne rządy nie rozwiązały problemów przedsiębiorców. Respondenci w badaniu z 2019 roku wskazali podobne problemy i bariery w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, co uczestnicy badań prowadzonych w latach 2004–2006. Respondenci jako bariery rozwoju przedsiębiorczości podali następujące czynniki: wysokie podatki, silna konkurencja, brak lub niedobór działań wspierających przedsiębiorczość, niestabilność rynku zbytu, brak stabilizacji prawnej. Ocena barier wykazała, że mimo upływu lat problemy przedsiębiorców pozostały takie same (Predygier, 2007, 2019).

Analiza determinantów rozwoju przedsiębiorczości w Polsce wykazała, że badani zdecydowanie wskazują na zmniejszenie podatku VAT i na rozliczenia PIT jako sposób na usprawnienie własnej działalności. Do rozwiązania problemów zdaniem respondentów może się też przyczynić: zwiększenie dostępności do kredytów, zmniejszenie oprocentowania i uproszczenie procedur, a także uproszczenie systemu gwarancji bankowych.

Analiza wyników badań przedsiębiorców wykazała ich wiedzę na temat sposobów aktywizacji rynku pracy. Według badanych najlepszym sposobem na rozwiązanie problemu bezrobocia było: zmniejszenie kosztów zatrudnienia, refundowanie lub dofinansowanie tworzenia miejsc pracy, uproszczenie mechanizmów związanych z zatrudnieniem, refundowanie lub dofinansowanie szkoleń (Predygier, 2019).

Analiza odpowiedzi zarówno w 2004 roku, jak i w 2019 roku wykazała absolutne podobieństwo myślenia. Wśród innych sposobów pomocy przedsiębiorcy wysoko sobie cenią: uproszczenie rozliczeń z aparatem skarbowym, zastępowanie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, alternatywne formy zatrudnienia (np. samoza-

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

trudnienie), uproszczenie obowiązków ewidencjonowania czasu pracy. Współcześni przedsiębiorcy są zorientowani na zmiany globalne i podają perspektywiczne kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw, takie jak: IT, transport, nowe technologie, gastronomia.

Jednocześnie analiza współpracy przedsiębiorców w badaniu z 2019 roku wykazała wzrost współpracy z organizacjami (95% współpracowało), z dużymi firmami (powyżej 250 zatrudnionych), w zakresie tworzenia i wprowadzania nowego produktu (60%). Przedsiębiorcy wysoko sobie cenią usługi świadczone przez publiczne ośrodki szkoleniowo-doradcze, samorządowe, stowarzyszenia branżowe i wynalazcze, a także współpracę z samorządami. Badania przedsiębiorców w 2004 roku wykazały, że wysoko cenili sobie stworzenie Parku Technologicznego, Inkubatora Przedsiębiorczości, Regionalnego systemu gwarancji, pożyczek i poręczeń oraz wsparcie w zakresie ustawicznego szkolenia zawodowego. Tendencje te zmieniły się wraz z potrzebami przedsiębiorców w 2019 roku, wówczas bowiem respondenci uznali za najważniejsze: stworzenie zinstytucjonalizowanej promocji eksportu, utworzenie jednostki wsparcia nowych systemów zarządzania, doradztwo w zakresie wdrażania systemów zarządzania (TQM, ISO, HACCP itp.), wsparcie współpracy międzyorganizacyjnej (Predygier, 2019).

Zmiana tej tendencji być może związana jest z innymi potrzebami współczesnych przedsiębiorców. Przedsiębiorstwa w 2004 roku deklarowały obszar działalności firmy, który powinien uzyskać pomoc od wyżej wskazanych instytucji w tworzeniu biznesplanów i studiów wykonalności inwestycji oraz szkolenie i doskonalenie personelu. Współczesne przedsiębiorstwa kładą nacisk na strategię konkurencyjności, a zatem ich potrzeby w zakresie usprawnienia działalności i udzielania pomocy przez instytucje współpracujące powinny koncentrować się na: wyszukiwaniu partnerów biznesowych, pomocy w poszukiwaniu środków finansowych na realizację strategii, pomocy w sprzedaży i marketingu, pomocy w rozwoju nowego produktu, technologii czy usługi, wsparciu inwestycji. Współcześni przedsiębiorcy nie rezygnują jednak ze szkolenia i doskonalenia personelu, gdyż zdają sobie sprawę, że wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki może stanowić przewagę konkurencyjną (Predygier, 2019).

Ocena problemów korzystania ze środków UE przez przedsiębiorców wykazała tendencje utrzymujące się na poziomie zrównoważonym. Najczęściej wymienianymi czynnikami, które powstrzymywały przedsiębiorców zarówno w 2004 roku, jak i w 2019 roku od skorzystania z pomocy unijnej, były: biurokracja, brak potrzeby korzystania, zbyt długi okres realizacji procedur związanych z projektem, brak informacji z zakresu możliwości uzyskania dofinansowania ze środków UE, a w najmniejszym stopniu – problem braku zabezpieczenia i pomysłów.

Nasze badanie pokazuje, że mikro i mali przedsiębiorcy chętnie inwestują w rozwój swoich pracowników. Są przekonani, że warto szkolić pracowników. Dostrzegają, że wzrost kompetencji kadry prowadzi do korzyści biznesowych w postaci przyspieszenia procesu tworzenia innowacji oraz wzrostu jakości oferty produktów i usług.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

Warto podkreślić, że postawy przedsiębiorców uległy zmianie. O ile w pierwszej edycji badania (2004–2006) przedsiębiorcy potrzebowali wsparcia organizacji otoczenia biznesu w zakresie ustawicznego szkolenia zawodowego personelu (Predygier, 2007, s. 139–140), o tyle paradoksalnie nie postrzegali oni wówczas uniwersytetów i szkół wyższych jako ośrodków wiedzy praktycznej. Obecnie sytuacja się zmieniła. Przedsiębiorcy chętnie korzystają z oferty ośrodków akademickich i wspierają pracowników w zdobywaniu wiedzy podczas studiów. Są przekonani, że jest to sposób na podnoszenie kwalifikacji i rozwój umiejętności pracowników. Potwierdzają to ustalenia Etzkowitza (2008, s. 91), zgodnie z którymi ośrodki uniwersyteckie mogą przyczyniać się do rozwoju klastra. Przykładem jest Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach i jego Wydział Prawa i Nauk Społecznych, na którym w programie studiów II stopnia znajdują się przedmioty z zakresu handlu i wystawiennictwa – absolwenci swoimi kompetencjami wspierają przedsiębiorców należących do klastra Grono Targowe Kielce.W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie informacji ilustrujących postawy przedsiębiorców w pierwszej i kolejnej edycji badania.

Tabela 1. Postawy przedsiębiorców wobec rozwoju własnej kadry na tle kapitału społecznego

	Lata 2004–2006 (pierwsza edycja badania)	Rok 2019 (kolejna edycja badania)
Postawy przedsiębiorców	ośrodki uniwersyteckie nie są postrzegane jako źródło cennej wiedzy	korzystanie z oferty ośrodków akademickich; wspieranie rozwoju własnych pracowników
Kapitał społeczny	kreowanie kapitału społecznego m.in. poprzez szkolenia dla przedsiębiorców nawiązanie więzi i wypracowanie zaufania	rozwój kapitału społecznego, wzrost zaufania → wzajemne rekomendowanie oferty przez przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana postaw przedsiębiorców wobec rozwoju kapitału ludzkiego w ich organizacji raczej nie byłaby możliwa bez wytworzenia się kapitału społecznego w ramach klastra. Bliskość geograficzna, a także okazje w postaci wspólnych spotkań i szkoleń oferowanych dla lokalnego biznesu zaowocowały nawiązaniem więzi społecznych, lepszym poznaniem się i zaufaniem, a w konsekwencji wzajemnym polecaniem się. To z kolei wzmocniło przekonanie przedsiębiorców o wartości i konieczności podnoszenia kompetencji zatrudnionej kadry, tak by utrzymać i doskonalić jakość oferty oraz zaproponować innowacje.

Dyskusja

Pauli (2012, s. 241) słusznie wskazał, by w procesie analizy wpływu szkoleń na rozwój sektora MSP uwzględnić otoczenie dalsze i bliższe. Jednakże w jego badaniach wśród MSP jedynie niewielki odsetek (2%) podmiotów należał do klastrów, częściej przedsiębiorstwa były członkami zrzeszenia wraz z innymi firmami w branży (23%).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

W niniejszym badaniu zaobserwowano, że przedsiębiorcy, którzy działają w regionie świętokrzyskim, często są członkami klastrów (np. budowlanego, targowego), dzięki czemu zwiększa się ich zdolność do konkurowania. Dodatkowo, w celu wzmocnienia owej zdolności, przedsiębiorcy otwarci są na wspieranie pracowników w rozwoju ich kompetencji, umożliwiając im m.in. uczestnictwo w studiach wyższych, szkoleniach i kursach ustawicznego kształcenia zawodowego. Tym samym przedsiębiorcy dostosowują zasoby (w tym zasoby ludzkie i ich kompetencje) do rozwoju organizacji. Jest to zgodne z ustaleniami Kroon i in. (2013, s. 85). Nastąpiło więc zwiększenie świadomości przedsiębiorców na temat roli czynnika ludzkiego w podnoszeniu konkurencyjności zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, jak i klastra.

Z początku, jak wynika z pierwszej edycji badań (2004–2006), przedsiębiorcy byli nastawieni nieufnie do oferty ośrodków akademickich. Jednakże sposób zorganizowania współpracy między przedsiębiorcami a ośrodkami akademickimi (wymiar strukturalny kapitału społecznego) tak, by oferta studiów była dostosowana do potrzeb lokalnych przedsiębiorców, wpłynął na zmianę ich postaw. Znalazło to odzwierciedlenie w drugiej edycji badania (2019). Potwierdzają to także ustalenia Tagliazucchi i in. (2021), że rozwój współpracy uczelni i przemysłu wymaga czasu i wzajemnego odkrywania możliwości realizacji potrzeb biznesu.

Poczucie wspólnoty członków klastra, wzajemne zaufanie i polecanie swojej oferty produktowej również wzmacnia zainteresowanie przedsiębiorców kompetencjami kadry i ich podnoszeniem poprzez szkolenia. W tym przypadku mówimy o kapitale społecznym w wymiarze relacyjnym i poznawczym – ten pierwszy traktuje o wzajemnym zaufaniu i poczuciu identyfikacji, drugi zaś dotyczy wspólnego języka i podzielania wartości (np. poleganie na sobie nawzajem i polecanie oferty członków klastra). Tym samym potwierdza to ustalenia García-Villaverde i in. (2018), że wraz z rozwojem kapitału społecznego następuje większe otwarcie na nabywanie i rozwój nowej wiedzy.

Podsumowanie

Z powyższych rozważań można wysnuć wniosek, że rozwój kapitału społecznego w ramach klastra sprzyja wzrostowi zainteresowania rozwojem kapitału ludzkiego wśród przedsiębiorców, którzy należą do danego klastra. Wraz z upływem czasu powstaje klimat sprzyjający wzajemnemu zaufaniu pomiędzy przedsiębiorcami i pozostałymi członkami klastra. Dla podtrzymania korzystnej współpracy w ramach klastra przedsiębiorcy gotowi są inwestować w szkolenia dla swoich pracowników.

Wnioski dotyczą przedsiębiorstw z regionu świętokrzyskiego. Stanowi to ograniczenie obecnych badań. W przyszłych projektach badawczych warto przeanalizować, jakie praktyki szkoleniowe występują w przedsiębiorstwach należących do klastrów dynamicznych w ujęciu Giuliani (2005), które zwiększają zdolność absorpcyjną klastra. Badania można prowadzić w przekroju klastrów zarówno w Polsce, jak

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

i w Europie. Benchmarking klastrów pod kątem procesów szkolenia pracowników pozwoli na uzyskanie wskazówek, jakie zmiany w tym obszarze są wskazane. W kolejnym projekcie badawczym warto rozważyć, jak proces szkolenia kadry wspierany przez członków klastra (przedsiębiorców) sprzyja budowaniu grupowej tożsamości danego klastra ze względu na więź między członkami klastra, wspólnotę wartości, wewnętrzną organizację i komunikację (Lis & Lis, 2013, s. 42).

Bibliografia

Literatura

Belso-Martinez, J., Palacios-Marques, D., & Roig-Tierno, N. (2018). Building resilient clusters through HRM systems: A multiple mediator model. *Management Decision*, *56*(6), 1398–1416. **doi:10.1108/MD-02-2017-0175**

Brodzicki, T., & Szultka, S. (2002). Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 45–60.

Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007). The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making about Collaboration. *Journal of Small Business Management*, *45*(3), 362–387. **doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00218.x**

Canet-Giner, M.T., Redondo-Cano, A., Balbastre-Benavent, F., Escriba-Carda, N., Revuelto-Taboada, L., & Saorin-Iborra, M. del C. (2020). The influence of clustering on HR practices and intrapreneurial behavior. *Competitiveness Review*, *32*(1), 35–58. **doi:10.1108/CR-10-2019-0102**

Coleman, J.S. (2003). Social capital in the creation of human capital. W: R. Cross, A. Parker, L. Sasson (Eds.), *Networks in the Knowledge Economy* (s. 57–81). Oxford: Oxford University Press. **doi:10.1093/oso/9780195159509.001.0001**

Dyba, W. (2017). Klastry meblarskie na tle struktury przestrzennej przemysłu meblarskiego w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, *31*(1), 38–51. **doi:10.24917/20801653.311.3**

Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation in Action*. New York: Routledge. **doi:10.4324/9780203929605**

European Commission. (2020). *European Panorama of Clusters and Industrial Change: Performance of Strong Clusters Across 51 Sectors and the Role of Firm Size in Driving Specialization*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fonfara, K., Małys, Ł., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). Firm's Network Position and Business Performance. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, *2*(306), 51–66. **doi:10.33119/GN/134628**

Fukuyama, F. (2003). Kapitał społeczny. W: L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*. Kraków: Zysk i S-ka.

García-Villaverde, P., Parra-Requena, G., & Molina-Morales, F.X. (2018). Structural social capital and knowledge acquisition: Implications of cluster membership. *Entrepreneurship & Regional Development*, *30*(5–6), 530–561. **doi:10.1080/08985626.2017.1407366**

Giuliani, E. (2005). Cluster Absorptive Capacity: Why do Some Clusters Forge Ahead and Others Lag Behind? *European Urban and Regional Studies*, *12*(3), 269–288.**doi:10.1177/0969776405056593**

Kroon, B., van de Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, *41*, 71–91. **doi:10.1007/s11187-012-9425-0**

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 13/11/2026 13:18:59

Lis, A., & Lis, A. (2013). Tożsamość struktur klastrowych – rozważania teoretyczne i praktyczne implikacje. *Studia Regionalne i Lokalne*, *1*(51), 26–44.**doi:10.7366/1509499545002**

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2). **doi:10.5465/amr.1998.533225**

Newman, A., & Sheikh, A. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *21*(3), 414–430. **doi:10.1108/JSBED-05-2014-0082**

Olesiński, Z. (2010). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: C.H.Beck.

Pauli, U. (2012). *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych.

Pocztowski, A., & Pauli, U. (2013). Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4*(92–93), 9–22.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). (2018). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018. Raport ogólny*. Warszawa: PARP.

Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.

Predygier, A. (2007). Raport z przeprowadzonych badań w mikroprzedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego. W: Z. Olesiński (red.), *Przedsiębiorczość a konkurencja w regionie świętokrzyskim – wyniki badań* (T. 2; s. 79–160). Kielce: Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Predygier, A. (2019). *Raport z badań statutowych nt. Współpraca w sieci relacji międzyorganizacyjnych jako determinanta wzrostu konkurencyjnego przedsiębiorstw w skali globalnej i lokalnej*. Kielce (maszynopis niepublikowany).

Predygier, A. (2021). *Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw sektora MSP w województwie świętokrzyskim*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie.

Rak, E. (2014). Rozwój pracowników w małych przedsiębiorstwach – przegląd barier z perspektywy przedsiębiorcy i pracownika. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, *8*(46), 133–144.

Rivera, L., Sheffi, Y., & Knoppen, D. (2016). Logistics clusters: The impact of further agglomeration, training and firm size on collaboration and value added services. *International Journal of Production Economics*, *179*, 285–294. **doi:10.1016/j.ijpe.2016.05.018**

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, *32*(5), 545–570. **doi:10.1177/0266242612465454**

Sierocińska, K. (2011). Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy. *Studia Ekonomiczne*, *1*(68), 69–86.

Tagliazucchi, G., Marchi, G., Gherardini, F., & Leali, F. (2021). The multiple roles of universities in U-I collaborations: The case of Emilia–Romagna motor vehicle industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, *62*, 101645. **doi:10.1016/j.jengtecman.2021.101645**

Weng, Q., & McElroy, J.C. (2015). HR environment and regional attraction: An empirical study of industrial clusters in China. *Australian Journal of Management*, *35*(3), 245–263. **doi:10.1177/0312896210384679**

Netografia

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). (2020). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach. Obraz tuż przed pandemią. Raport z BKL 2019*. Warszawa. Pobrane z: www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/02-BKL---Zarzadzanie-kapitalem-ludzkim_WWW.pdf