

Anna KOCHMAŃSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych  
e-mail: anna.kochmańska@polsl.pl

## KOMPETENCJE MIĘKKIE W INNOWACYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Streszczenie.** Głównym celem artykułu było przedstawienie wyników badań dotyczących opinii pracowników samorządowej jednostki organizacyjnej wdrażającej szereg innowacji na temat roli kompetencji miękkich w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa czy też sposobów ich rozwoju i weryfikacji. Metodę badawczą stanowił sondaż diagnostyczny, natomiast narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety.

**Słowa kluczowe:** kompetencje miękkie, przedsiębiorstwo innowacyjne, rozwój kompetencji

## THE SOFT SKILLS IN THE INNOVATIVE COMPANY

**Summary.** The main purpose of this article was to present an analysis of the result of the research concerning the opinion of employees of council organizational unit which implements a lot of innovations on the role of soft the skills in creating innovative company or their development and the way of verification. The research method was diagnostic pool method, the tool research was the questionnaire survey.

**Keywords:** soft skills, innovative company, skills' development

### 1. Wstęp

Problematyka kompetencji miękkich (określanych jako kompetencje interpersonalne), a także ich rola w kreowaniu innowacyjności i tym samym innowacyjnego przedsiębiorstwa, staje się bardzo istotna, szczególnie w kontekście znaczących transformacji, jakie zachodzą na

rynku pracy w ostatnim czasie. Dlatego też podczas procesu rekrutacji i selekcji poszukiwani są pracownicy, którzy posiadają nie tylko kompetencje twarde (specjalistyczne), ale również miękkie (interpersonalne). Ponadto w wielu organizacjach kadra kierownicza kładzie szczególny nacisk na ich dalszy rozwój w miejscu pracy, stwarzając ku temu sprzyjające warunki.

Celem badań przedstawionych w niniejszym opracowaniu było poznanie opinii pracowników samorządowej jednostki organizacyjnej na temat roli kompetencji miękkich w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa czy też sposobów ich rozwoju i weryfikacji. Dla potrzeb niniejszych badań sformułowano następującą hipotezę główną: kompetencje miękkie odgrywają znaczącą rolę w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Badania opierały się na następujących pytaniach badawczych:

- na rozwój jakich kompetencji zarządzający kładą szczególny nacisk w badanej samorządowej jednostce organizacyjnej?
- jakie są sposoby rozwoju i weryfikacji kompetencji miękkich?
- które kompetencje miękkie, zdaniem pracowników, odgrywają kluczową rolę podczas procesu tworzenia i wprowadzania innowacji do organizacji, a które są najbardziej pożądane przez przełożonych u pracowników samorządowej jednostki organizacyjnej?

Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, natomiast narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety.

## 2. Zdefiniowanie kluczowych pojęć

Analizując działalność współczesnych przedsiębiorstw, można stwierdzić, iż nieodłącznym i obligatoryjnym elementem ich strategii, zarówno tej krótko jak i długookresowej, jest dążenie do uzyskania statusu firmy innowacyjnej, czyli takiej, która „wyraża skłonność i zdolność do wdrażania nowych rozwiązań zarówno o charakterze technologicznym (innowacje produktowe i procesowe), jak i nie technologicznym (innowacje organizacyjne i marketingowe)”<sup>1</sup>.

Według „Podręcznika Oslo” przedsiębiorstwo można określać jako innowacyjne wówczas, gdy wdrożyło co najmniej jedną innowację<sup>2</sup>. Ciekawą interpretację tego pojęcia przedstawiają A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, którzy podkreślają, iż: „przedsiębiorstwo innowacyjne to inteligentna jednostka, nieprzerwanie generująca i wdrażająca innowacje, ciesząca się

---

<sup>1</sup> Nowacki R. (red.): Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>2</sup> Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Komisja Europejska, OECD, MNiSW, Warszawa 2008, s. 61.

uznaniem nabywców z racji wysokiego stopnia nowoczesności i konkurencyjności, którego forma i system zarządzania są przyporządkowane podstawowym zadaniom jednostki”<sup>3</sup>.

Do najważniejszych parametrów wyróżniających firmy innowacyjne można zaliczyć<sup>4</sup>:

- „zdolność korzystania z innowacyjnego potencjału jednostki w celu zachowania wysokiej pozycji konkurencyjnej,
- umiejętność permanentnego generowania innowacji, twórczość, kreatywność,
- predyspozycje do przewidywania przyszłości, perspektywiczne i przyszłościowe myślenie,
- trwałą komunikację z klientami, mającą na celu wnikliwe zapoznanie się z ich bieżącymi i przyszłymi potrzebami,
- dysponowanie zespołem twórców, innowatorów zapewniających wysoki stopień innowacyjności przedsiębiorstwa,
- adekwatny zakres informacji umożliwiający właściwą ocenę,
- elastyczność działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków otoczenia”.

Aby powyższe warunki zostały spełnione, firma powinna zatrudniać wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowników, posiadających szeroką gamę kompetencji zarówno twardych (specjalistycznych), jak i miękkich (interpersonalnych).

W literaturze przedmiotu można dostrzec wiele interpretacji pojęcia kompetencji.

Według J. Sutherlanda i D. Canwella oznaczają one „umiejętności, wiedzę i system zachowań, które są postrzegane jako niezbędne do wypełniania przez pracownika określonej roli. Idealne kompetencje są podstawą do projektowania stanowiska pracy czy specyfikacji stanowiska pracy, co ma na celu rozpoznanie, czego wymaga się od danej osoby, aby mogła wykonać określone zadania lub spełnić pewne funkcje w firmie”<sup>5</sup>.

A. Sitko-Lutek uważa, iż „kompetencje można zdefiniować jako połączenie wiedzy i umiejętności, które odzwierciedlają zarówno pokłady wiedzy podstawowej (ukrytej) jak i umiejętności niezbędne do wykonania potrzebnych działań. Kompetencje bazują na wiedzy tkwiącej w zestawach umiejętności pojedynczych pracowników, jak i będącej w dyspozycji poszczególnych jednostek organizacyjnych”<sup>6</sup>.

T. Oleksyn z kolei zwraca uwagę na fakt, iż „szeroko rozumiane kompetencje wiążą się z potencjałem, którym dysponują członkowie organizacji”<sup>7</sup>.

Analizując pojęcie kompetencji warto zwrócić uwagę na ich typologię.

<sup>3</sup> Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.: Zarządzanie firmą innowacyjną. Difin, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>4</sup> Ibidem, s.11.

<sup>5</sup> Sutherland J., Canwell D.: Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci. PWN, Warszawa 2007, s. 74.

<sup>6</sup> Sitko-Lutek A.: Istota i cechy kompetencji, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008, s. 420.

<sup>7</sup> Def. T. Oleksyna [w:] Jabłoński M.: Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych. CeDeWu.pl, Warszawa 2011, s. 105.

Takiego podziału dokonuje między innymi J.M. Szaban. Autorka wyodrębnia mianowicie kompetencje zawodowe (które można utożsamiać z kompetencjami twardymi) oraz osobiste (czyli miękkie)<sup>8</sup>. Do pierwszej grupy zalicza między innymi: wiedzę w danej dziedzinie, doświadczenie zawodowe, umiejętności specyficzne dla danego zawodu czy też chęci i możliwości stałego uczenia się<sup>9</sup>.

Druga grupa z kolei zawiera takie elementy, jak: samoświadomość (zaufanie do samego siebie), motywacja (zaangażowanie, wykazywanie inicjatywy), empatia (rozumienie i rozwijanie innych, świadomość społeczna), samokontrola (innovacyjność, umiejętności adaptacyjne, budzenie zaufania), umiejętności społeczne (oddziaływanie na innych, zarządzanie konfliktem, katalizowanie zmian, współpraca w zespole, komunikacja, przywództwo)<sup>10</sup>.

S.P. Robbins i D.A. DeCenzo z kolei kompetencje twarde utożsamiają z umiejętnościami technicznymi, czyli zdolnością do „praktycznego stosowania wyspecjalizowanej wiedzy lub specjalności”<sup>11</sup>, natomiast kompetencje miękkie porównują do umiejętności interpersonalnych, rozumianych jako „zdolność do współpracy z innymi ludźmi, ich rozumienia, pełnienia wobec nich roli mentora oraz motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo”<sup>12</sup>.

W kontekście powyższych rozważań warto wspomnieć również o procesie zarządzania kompetencjami. Można go określić jako: „dynamiczny i partycypacyjny proces kształtowania i wykorzystywania kompetencji wszystkich pracowników nakierowany na osiągnięcie aktualnych i przyszłościowych celów organizacji”<sup>13</sup>. Proces ten może być również postrzegany jako narzędzie, które jest pomocne w wyznaczeniu strategii przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

Składa się on z kilku etapów. Etap pierwszy polega na podjęciu decyzji o jego wdrożeniu do przedsiębiorstwa. Etap drugi jest określany mianem wstępnej weryfikacji zbioru kompetencji. Dokonuje się tutaj wyboru maksymalnie 60 kompetencji traktowanych jako kluczowe i w związku z tym podlegają one dalszym opracowaniom stosownie do potrzeb organizacji<sup>15</sup>.

Następnie przyporządkowuje się kompetencje poszczególnym stanowiskom lub grupom stanowisk na podstawie bardzo szczegółowej analizy wymagań, które obowiązują na każdym z nich. Krok kolejny (nazywany audytem kompetencyjnym) sprowadza się do konfrontacji

---

<sup>8</sup> Szaban J.M.: *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*. Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 87.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 88.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 88.

<sup>11</sup> Robbins S.P., DeCenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 41.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>13</sup> Walkowiak R.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 30.

<sup>14</sup> Moczydłowska J.: *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2008, s. 61.

<sup>15</sup> Moczydłowska J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Difin, Warszawa 2010, s. 35.

poziomu kompetencji, który jest pożądany na poszczególnych stanowiskach, z ich stanem rzeczywistym. W praktyce, aby tego dokonać, wykorzystuje się między innymi: kwestionariuszowe testy kompetencyjne, oceny bazujące w głównej mierze na opiniach kierowników formułowanych na podstawie skal kompetencyjnych, czy też centra oceny<sup>16</sup>.

Wspomniane powyżej testy znajdują coraz szersze zastosowanie, ze względu na możliwość ich dostosowania do specyfiki wymagań stawianych przez organizację, szybkie możliwości uzyskania wyników oraz stosunkową łatwość w ich interpretacji<sup>17</sup>. Po przeprowadzeniu audytu dokonuje się doboru, a także wprowadzenia metod rozwoju kompetencji. Możemy zaliczyć do nich: szkolenia, współpracę ze środowiskiem akademickim, zatrudnianie nowych pracowników, uczestnictwo w konferencjach czy też coraz bardziej popularny *benchmarking* (uczenie się od najlepszych). Niezwykle istotny jest również krok ostatni, polegający na podtrzymywaniu bieżącego funkcjonowania i rozwoju systemu. Obejmuje on elementy ustawicznej kontroli efektów. Ponadto dokonuje się tutaj ciągłych usprawnień jego działania<sup>18</sup>.

### **3. Charakterystyka przeprowadzonych badań: opis badanej populacji, narzędzie badawcze**

Badania przeprowadzono w samorządowej jednostce organizacyjnej na przełomie marca i kwietnia 2016 roku. Wybór podmiotu badań był nieprzypadkowy, gdyż z powodzeniem realizuje on działalność innowacyjną.

W badaniu ilościowym wzięło udział 30 respondentów (w tym 15 kobiet i 15 mężczyzn). 93,3% z nich posiada wykształcenie wyższe, natomiast 6,7% wykształcenie średnie. Najwięcej badanych (bo aż 36,7%) znajdowało się w przedziale wiekowym 25-34 oraz 35-44 lata. Na drugim miejscu uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 45-54 (niemal 17%). Respondenci z przedziału wiekowego +55 stanowili 10% badanej populacji.

Analizując respondentów pod względem stażu pracy, można stwierdzić, iż największą grupę stanowili badani pracujący w jednostce dłużej niż 15 lat (40%). Na kolejnym miejscu znaleźli się pracownicy ze stażem od 6 do 10 lat (26,7%). Respondenci pracujący do 5 lat oraz od 11 do 15 lat stanowili 16,7% badanej grupy. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety.

---

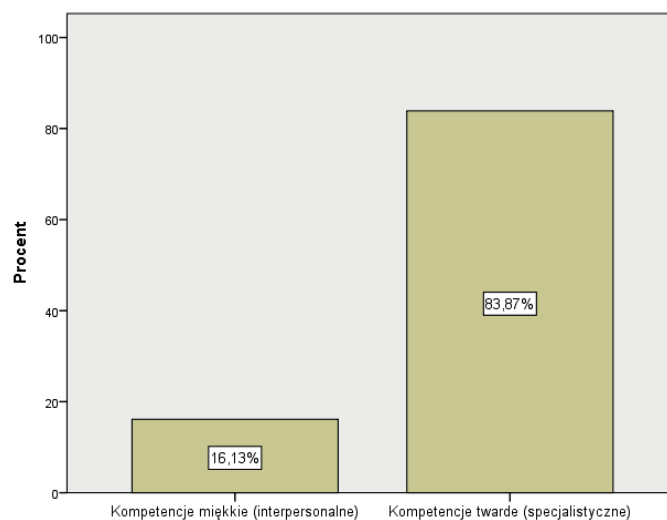
<sup>16</sup> Ibidem, s. 35-36.

<sup>17</sup> Molek-Winiarska D.: Testy kompetencji – czy skutecznie diagnozują kompetencje pracownika? Mocne i słabe strony psychologicznych testów kompetencji, [w]: Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008, s. 85.

<sup>18</sup> Moczydłowska J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Difin, Warszawa 2010, s. 36.

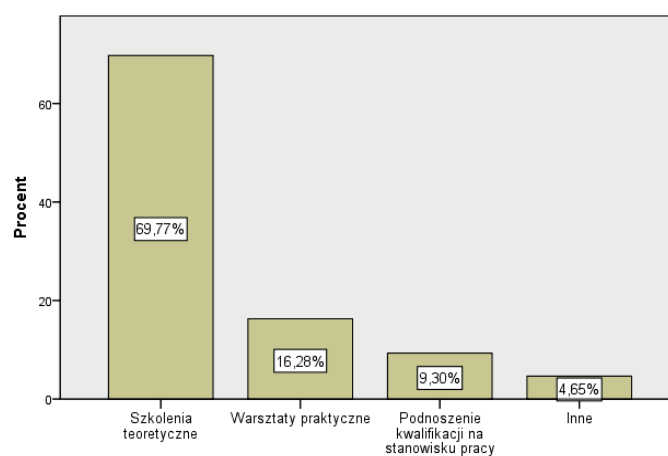
## 4. Analiza wyników badań

### 4.1. Analiza kwestionariusza ankiety z pracownikami



Rys. 1. Rozwój kompetencji w samorządowej jednostce organizacyjnej  
Fig. 1. The development of competences in the council organizational unit

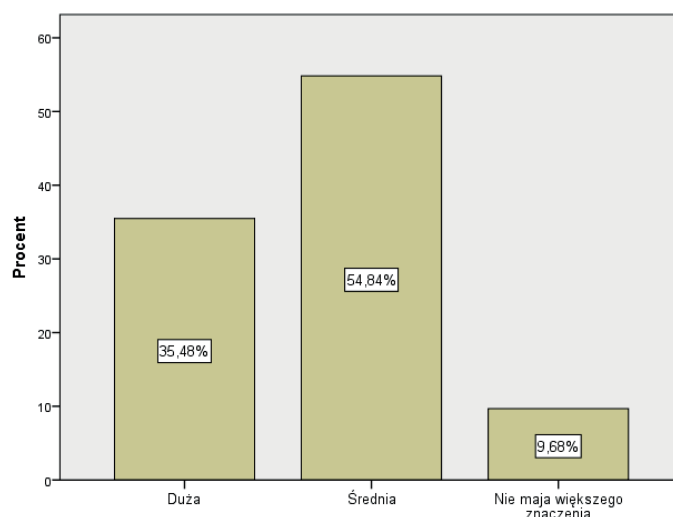
W pierwszej kolejności respondentów zapytano o to, na rozwój jakich kompetencji w jednostce kładzie się większy nacisk: czy są to kompetencje miękkie (interpersonalne), czy też twarde (specjalistyczne). Zdecydowana większość badanych wskazała na drugą grupę (niemal 84%). Jest to jasny sygnał dla zarządzających, aby zmienić tę sytuację i dążyć do zrównoważenia rangi kompetencji miękkich, które są niezbędne, aby z sukcesem wprowadzać kolejne innowacje w jednostce.



Rys. 2. Sposoby rozwoju kompetencji w samorządowej jednostce organizacyjnej  
Fig. 2. The way of development of competences in the council organizational unit

Głównym sposobem rozwoju kompetencji w jednostce są szkolenia teoretyczne (niemal 70% odpowiedzi). Na kolejnych miejscach znalazły się warsztaty praktyczne (16,28% wskazań) oraz podnoszenie kwalifikacji na stanowisku pracy (9,30%). Warto zmienić tę sytuację i organizować większą liczbę szkoleń warsztatowych, których domeną jest bezpośrednio przełożenie wiedzy teoretycznej na praktyczną. Na ogół cieszą się one dużym zainteresowaniem uczestników, pod warunkiem, że są dopasowane do ich potrzeb, a osoba prowadząca szkolenie jest specjalistą w danej dziedzinie i potrafi przekazać wiedzę w przystępny sposób.

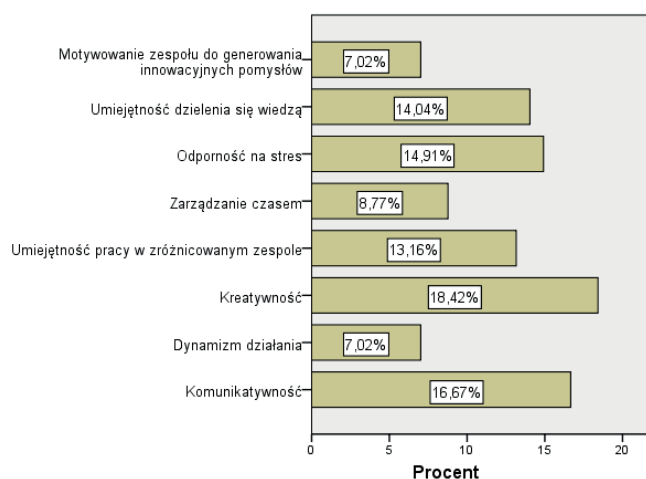
Aby mieć pewność, że wybór firmy szkoleniowej jest słuszny, powinno zwracać się uwagę na rekomendacje, a także wykorzystać możliwość sprawdzenia sposobu prowadzenia zajęć przez wykładowcę, który może zaprezentować próbkę swoich możliwości podczas tak zwanego szkolenia próbnego. Warto również po zakończonym szkoleniu przeprowadzić wśród uczestników ankietę ewaluacyjną, która ocenia między innymi przygotowanie merytoryczne szkoleniowca i jego zaangażowanie w prowadzone zajęcia.



Rys. 3. Rola kompetencji miękkich w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa

Fig. 3. The role of soft skills in the creation of an innovative company

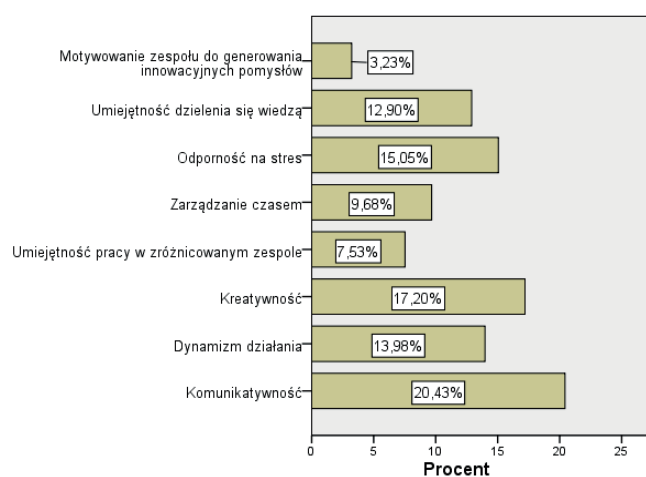
Respondentów zapytano również o rolę kompetencji miękkich w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa. Po przeanalizowaniu ich odpowiedzi można stwierdzić, iż 35,48% badanych postrzega je jako istotny element w tym zakresie, natomiast niemal 55% uważa, iż ta rola nie jest aż tak znacząca. Tylko 9,68% respondentów stwierdza, iż nie mają one w tym procesie większego znaczenia. Być może na taki rozkład odpowiedzi wpływa fakt, iż jak już pokazano wcześniej, w analizowanej jednostce kładzie się zdecydowanie większy nacisk na rozwój kompetencji twardych.



Rys. 4. Kompetencje miękkie, które zdaniem pracowników samorządowej jednostki organizacyjnej odgrywają kluczową rolę w procesie tworzenia i wprowadzania innowacji do organizacji

Fig. 4. The soft skills, which play a main role during the process of creating and implementation innovations into organization according to the opinion of employees of council organizational unit

Do kompetencji miękkich, które odgrywają kluczową rolę podczas procesu tworzenia i wprowadzania innowacji do organizacji, respondenci zaliczyli kreatywność (18,42% odpowiedzi), komunikatywność (16,67%), odporność na stres (14,91%), umiejętność dzielenia się wiedzą (14,04%), a także umiejętność pracy w zróżnicowanym zespole (13,16%). Na dalszych miejscach znalazły się kolejno: zarządzanie czasem (8,77%) a także motywowanie zespołu do generowania innowacyjnych pomysłów i dynamizm działania (7,02%).

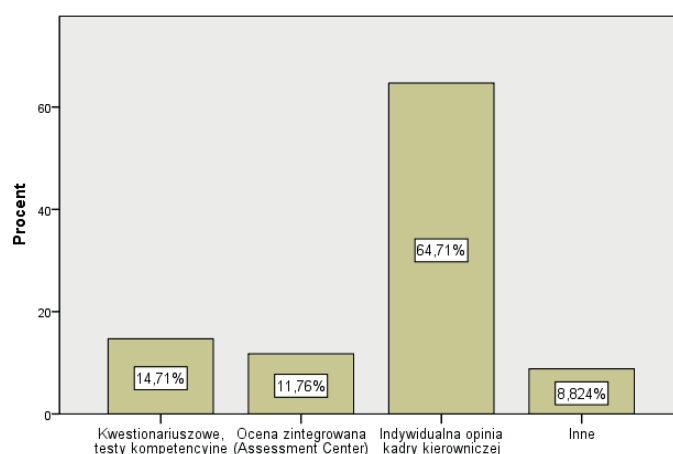


Rys. 5. Kompetencje miękkie, które są najbardziej pożądane przez przełożonych u pracowników samorządowej jednostki organizacyjnej

Fig 5. The soft skills which are the most desirable by superiors of the employees of council organizational unit



Pracowników jednostki zapytano również o to, jakie kompetencje miękkie są najbardziej pożądane u nich przez ich zwierzchników. Na pierwszym miejscu znalazła się komunikatywność (20,43%), następnie kreatywność (17,20%), odporność na stres (15,05%), dynamizm działania (13,98%) oraz umiejętność dzielenia się wiedzą (12,90%). Dalsze miejsca zajęły odpowiednio: zarządzanie czasem (9,68%), umiejętność pracy w zróżnicowanym zespole (7,53%), a także motywowanie zespołu do generowania innowacyjnych pomysłów (3,23%).



Rys. 6. Sposoby weryfikacji kompetencji miękkich

Fig. 6. The ways of verification of soft skills

Istotną kwestią w ramach prowadzonych badań było poznanie sposobów weryfikacji posiadanych kompetencji miękkich u pracowników. Po dokonanej analizie okazało się, iż bazuje się w głównej mierze na indywidualnej opinii kadry kierowniczej (takiej odpowiedzi udzieliło niemal 65% respondentów). 14,71% badanych z kolei wskazało kwestionariuszowe testy kompetencyjne, a 11,76% ocenę zintegrowaną (tak zwany *assessment center*).

#### 4.2. Rekomendacje dla badanej samorządowej jednostki organizacyjnej

Reasumując powyższe badania, można sformułować następujące rekomendacje dla samorządowej jednostki organizacyjnej:

1. Kierownictwo w badanej jednostce powinno kłaść równy nacisk zarówno na rozwój kompetencji twardych, jak i miękkich, a także dążyć do wyrównania obecnie występującej znaczącej dysproporcji w tym zakresie.
2. Powyższe działanie przełoży się z całą pewnością na bardziej pozytywny sposób postrzegania przez pracowników jednostki roli kompetencji miękkich w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa.

3. W celu bardziej efektywnego rozwoju kompetencji interpersonalnych u pracowników należałoby organizować zdecydowanie większą liczbę szkoleń warsztatowych, których domeną jest bezpośrednie przełożenie wiedzy teoretycznej na praktyczną. Mogą to być szkolenia zarówno w miejscu pracy (wykorzystując na przykład wiedzę ekspertów wewnętrznych), jak i szkolenia wyjazdowe. Jak już wcześniej wspomniano, z reguły cieszą się one dużym zainteresowaniem uczestników, pod warunkiem, że są dopasowane do ich potrzeb, a osoba prowadząca szkolenie jest specjalistą w danej dziedzinie i potrafi przekazać wiedzę w przystępny sposób.

Ponadto warto również po zakończonym szkoleniu przeprowadzić wśród uczestników ankietę ewaluacyjną, która ocenia między innymi przygotowanie merytoryczne szkoleniowca, jego zaangażowanie w prowadzone zajęcia, przydatność zdobytych informacji, wykorzystywane techniki szkoleniowe, a także jakość materiałów szkoleniowych. Świadomość bycia ocenianym wpłynie niewątpliwie na poprawę poziomu prowadzonych zajęć.

4. Aby skutecznie zweryfikować poziom kompetencji miękkich u pracowników, nie powinno bazować się w głównej mierze tylko na jednej metodzie, jaką jest w tym wypadku indywidualna opinia kadry kierowniczej, ale należałoby w znacznie większym zakresie wykorzystywać inne dostępne narzędzia, takie jak testy kompetencyjne oraz ocena zintegrowana.

## 5. Podsumowanie

Problematyka kompetencji miękkich poruszana jest w coraz szerszym zakresie w kontekście działań innowacyjnych prowadzonych przez organizacje funkcjonujące na współczesnym rynku. Ich ranga ustawicznie wzrasta, jednak, jak pokazują powyższe badania, nie wszystkie instytucje kładą równomierny nacisk na rozwój zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych, mimo iż znacząca część pracowników postrzega je jako istotny element w kreowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa. Dlatego warto rozwijać kompetencje miękkie, wykorzystując do tego celu zróżnicowane formy szkoleń, gdyż pozwoli to na wykształcenie bardzo wszechstronnych pracowników, którzy z sukcesem będą wprowadzali kolejne innowacje do organizacji.

**Bibliografia**

1. Jabłoński M.: Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych. CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
2. Moczydłowska J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Difin, Warszawa 2010.
3. Moczydłowska J.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2008.
4. Molek-Winiarska D.: Testy kompetencji – czy skutecznie diagnozują kompetencje pracownika? Mocne i słabe strony psychologicznych testów kompetencji, [w:] Witkowski S.A., Listwan T.(red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.
5. Nowacki R. (red.): Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2010.
6. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Komisja Europejska, OECD, MNiSW, Warszawa 2008.
7. Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
8. Sitko-Lutek A.: Istota i cechy kompetencji, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.
9. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.: Zarządzanie firmą innowacyjną. Difin, Warszawa 2000.
10. Sutherland J., Canwell D.: Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci. PWN, Warszawa 2007.
11. Szaban J.M.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Adam Marszałek, Toruń 2012.
12. Walkowiak R.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność. Dom Organizatora, Toruń 2007.

**Abstract**

The issue of the soft skills is known in a wide range in the context of an innovative actions carried out by organisations which are operating in today's market. Their rank is still increasing, however, according to surveys above, not all institutions put pressure on the development both hard and soft skills despite the fact that a significant part of the employees perceive them as an essential element of creation of innovative enterprises. That is way the soft skills should be developed using different forms of trainings. It will allow to educate a very versatile employees who will implement into organization further innovations successfully.