

ANNA KARAS^{*}

Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: innowacje, działalność innowacyjna, potencjał innowacyjny, rozwój pracowników

Streszczenie: Przedsiębiorstwa, dążąc do własnego rozwoju, muszą pracować nad swoim potencjałem innowacyjnym. W działalności innowacyjnej ten potencjał obejmuje możliwości i zdolności innowacyjne wykorzystywane w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, w których kapitał ludzki odgrywa niepodważalną i istotną rolę. Odpowiednie zarządzanie tym kapitałem daje możliwości podnoszenia własnej konkurencyjności oraz większej zdolności innowacyjnej. Ponieważ jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana może być podstawą tworzenia innowacji, celem tego artykułu jest ukazanie znaczenia rozwoju pracowników stanowiących podstawę innowacyjności przedsiębiorstw. Pierwsza część artykułu prezentuje główne pojęcia z zakresu innowacji i innowacyjności, przedstawia elementy potencjału innowacyjnego oraz źródła innowacji w przedsiębiorstwie. Druga część obejmuje prezentację wyników badań empirycznych dotyczących rozwoju potencjału pracy pracowników rozpatrywanych w kontekście zwiększenia innowacyjności analizowanych przedsiębiorstw. W tej części omówiono m.in., jak przedsiębiorstwa oceniają swój potencjał wiedzy, w jaki sposób pracownicy rozwijają swoje kwalifikacje oraz czy rozwój pracowników jest odpowiednio nagradzany. Przedsiębiorstwa tym samym powinny właściwie wykorzystywać proces organizacyjnego uczenia się, na który składa się wypracowanie, rozwijanie i odnawianie kompetencji przedsiębiorstwa. Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być analizowanie i dokonywanie oceny, czy posiadane zasoby, zdolności i kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do tworzenia innowacji oraz wartości dodanej mimo zmieniającego się otoczenia organizacji.

^{*} mgr Anna Karaś – asystent, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 563, e-mail: amikrut@mwse.edu.pl.

1. Uwagi wstępne

Wraz ze wzrostem gospodarczym i rozwojem społecznym przedsiębiorstwa, jako systemy otwarte, prowadząc swoją działalność, muszą dostosować się do tych zmian. Każda zmiana może być rozpatrywana dwojako: jako szansa lub zagrożenie. W zależności od czasu i stopnia reakcji na zmienność otoczenia poszczególne przedsiębiorstwa mogą wykorzystać tę sytuację jako dobry czas dla własnego rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana stanowi podstawę tworzenia innowacji. Tym samym celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia rozwoju pracowników tworzących podstawę innowacyjności przedsiębiorstw.

To właśnie innowacje, spośród wielu czynników rozwoju przedsiębiorstwa, stały się zasadniczą jego determinantą. Teza ta jest powszechnie akceptowana, zwłaszcza przez teoretyków i polityków, co wyraża się w różnych opracowaniach teoretycznych i dokumentach o strategicznym charakterze, takich jak strategia li-zbońska. Dlatego wśród wielu badaczy zajmujących się tą problematyką istnieje zgoda co do postrzegania innowacji jako ważnego kryterium sprawności systemów gospodarczych, głównie przedsiębiorstw. W tym kontekście innowacje utożsamia się zarówno ze zdolnością innowacyjną (innowacyjnością), jak i działalnością innowacyjną. Takie podejście do innowacji pozwala lepiej ująć i zrozumieć znaczenie potencjału pracy pracowników w podnoszeniu poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.

W dalszej części artykułu przedstawiono dyskusję wokół podstawowych pojęć z zakresu innowacji i innowacyjności oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących rozwoju potencjału pracy pracowników rozpatrywane w kontekście zwiększenia innowacyjności analizowanych przedsiębiorstw.

2. Istota i elementy systemu innowacyjności

Jednym z ważnych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność, będąca wynikiem odpowiednio wykorzystanej wiedzy. Jak należy zatem rozumieć termin „innowacja”? Słowo to pochodzi od łacińskiego *innovatio* (odnowienie) lub *innovare* (odnawiać, odświeżać, zmieniać) (1, s. 547). W literaturze można znaleźć wiele definicji innowacji. Klasyczne ujęcie Josepha Schumpetera odnosi to pojęcie do takich przypadków jak (2, s. 12):

- wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze niewypróbowanej praktycznie w danej sekcji przemysłu;

- otwarcie nowego rynku, to jest rynku, na którym dany rodzaj przemysłu danego kraju nie był uprzednio wprowadzony bez względu na to, czy rynek ten istniał wcześniej czy nie;
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, i to niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie.

Innowacja oznaczała tym samym dla J. Schumpetera wprowadzenie do praktyki nowego rozwiązania, przede wszystkim nowego rozwiązania technicznego, pochodzącego z przemysłu i oddziałującego na gospodarkę (3, s. 12). Z kolei Andrzej Pomykański podaje definicję innowacji jako wszelkich procesów badań i rozwoju zmierzających do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w zakresie techniki, technologii i organizacji (4, s. 25).

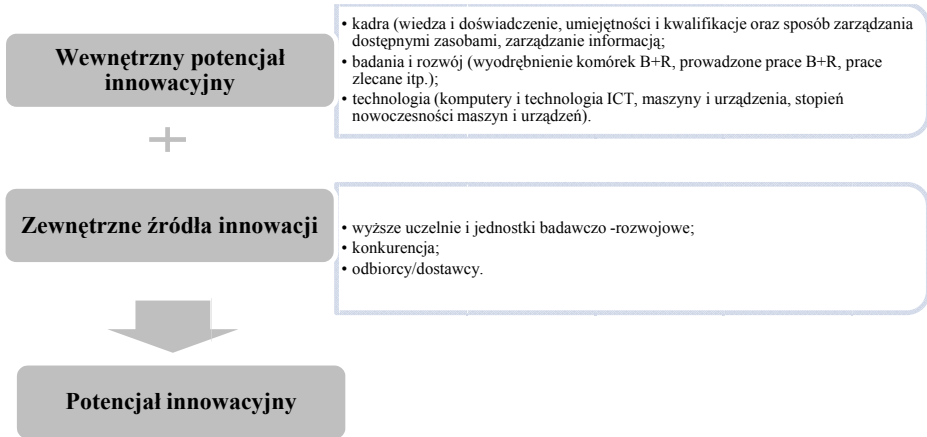
Jednak najpełniej definiuje to pojęcie *Podręcznik Oslo*, traktując innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu albo usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem (5, s. 48). Według tej definicji przyjęto, że innowację stanowi produkt, metoda marketingowa lub organizacyjna, które są nowe bądź też znacząco udoskonalone. Tym samym do innowacji zalicza się produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, jak również te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów.

Sumując powyższe wywody, można stwierdzić, że innowacja to wszelka, z założenia korzystna, zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji bądź poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione. Ma ona charakter ewoluującego poprawiania rzeczy istniejących, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów danej organizacji (6, s. 64).

Kolejnym ważnym pojęciem jest pojęcie innowacyjności, postrzeganej jako proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeżeli zostanie wdrożony w praktyce, stanie się innowacją. Innowacyjność jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei bądź wynalazków, czego wynikiem jest innowacja (7, s. 17).

Do prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał rozumiany jako zasób możliwości, zdolności innowacyjnych w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, natomiast drugim są możliwości (umiejętności, kompetencje) wykorzystania tych zasobów. Lidia Białoń rozumie potencjał innowacyjny jako zbiór wzajemnie powiązanych elementów zasobów, który za sprawą wykonywanej pracy zostanie przekształcony w nowy stan rzeczy – dzięki możliwościom konkretnych środków i sił tworzenia nowych wartości. Jest to suma potencjałów nauki, techniki i gospodarki (8, s. 65). Z kolei Aleksander Żołnierski definiuje

potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako wynik powiązania wewnętrznego potencjału innowacyjnego z zewnętrznymi źródłami innowacji (rys. 1).

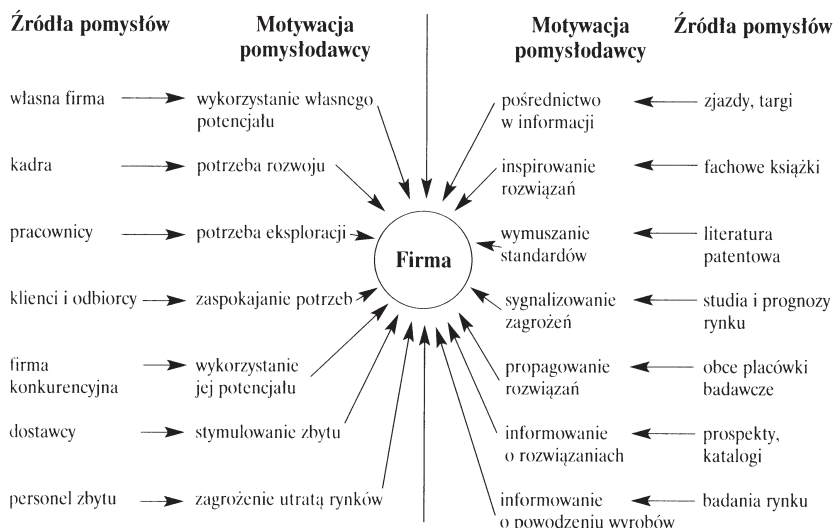


Rys. 1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie (9, s. 44).

Co zatem może stanowić źródło innowacji? Józef Penc wyodrębnił źródła informacji wykorzystywane w procesie tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie (rys. 2). Stosując ogólny podział, źródła innowacji można podzielić na wewnętrzne (obejmujące pomysły pochodzące od pracowników wszystkich szczebli i działów lub będące rezultatem prowadzonych prac badawczo-rozwojowych) oraz zewnętrzne (pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, czyli np. od klientów, dostawców, konkurencyjnych przedsiębiorstw czy też ośrodków naukowo-badawczych).

Ponieważ jedną z podstawowych przyczyn wprowadzania organizacji jest konieczność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tworzenie zasobu kluczowych kompetencji, w których skład powinna wchodzić zdolność do systematycznego i permanentnego wprowadzania innowacji, pozwala osiągnąć organizacji przewagę w długim okresie (11, s. 44).



Rysunek 2. Źródła informacji dla procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie

Źródło: 10, s. 158.

3. Wyniki badań empirycznych

Rola kapitału ludzkiego w prowadzeniu działalności innowacyjnej jest niepodważalna i stanowi istotny element potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Odpowiednie zarządzanie tym kapitałem daje możliwości podnoszenia własnej konkurencyjności oraz większej zdolności innowacyjnej. Przykłady praktyk związanych z zarządzaniem wiedzą, ukierunkowanych na poprawę przepływu i wykorzystania informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, podaje m.in. *Podręcznik Oslo*. Należą do nich (5, s. 91):

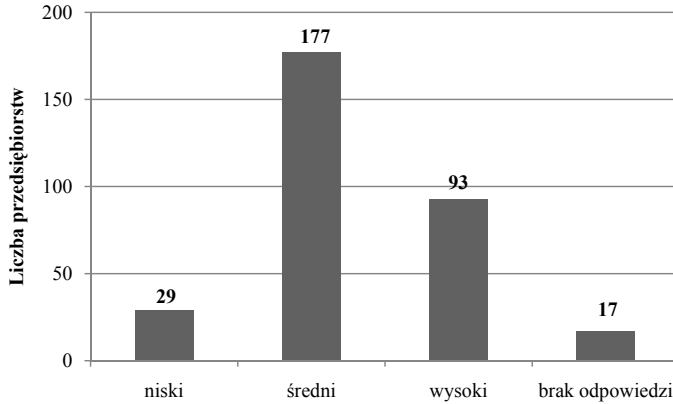
- bazy danych „najlepszych praktyk postępowania” pracowników;
- regularne programy edukacyjne lub szkoleniowe;
- nieformalne i formalne zespoły robocze sprzyjające wzajemnej komunikacji i interakjom pracowników;
- integracja działań, która sprzyja interakcjom między pracownikami z różnych obszarów, np. inżynierów i pracowników produkcji.

Poniższe wyniki badań prezentują, w jaki sposób przedsiębiorstwa budują swój potencjał innowacyjny, opierając się na rozwoju pracowników, oraz jak oceniają swoje zasoby ludzkie w tym kontekście.

Na innowacyjność przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, wśród których można wymienić bazy wiedzy będące własnością danego przedsiębiorstwa, umiejętności pracowników i otrzymane wykształcenie wyższe.

Wśród 316 badanych przedsiębiorstw poziom wykształcenia oceniono jako średni. Około 60% badanych (177 firm) podało, że w znacznej większości zatrudnia pracow-

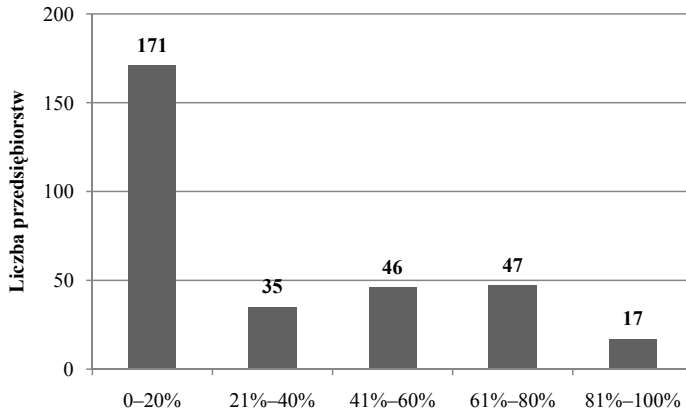
ników ze średnim wykształceniem oraz wykształceniem średnim zawodowym. Tylko 1/3 badanych (93 firmy) ocenia poziom wykształcenia jako wysoki. W opinii 9% przedsiębiorstw (29 firm) poziom wykształcenia pracowników jest niski, natomiast 5% badanych (17 firm) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie (zob. rys. 3).



Rys. 3. Poziom wykształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny stopnia znajomości języka obcego używanego w krajach Unii Europejskiej przez zatrudnianych pracowników. Poniższy rysunek (rys. 4) przedstawia szczegółowe dane.



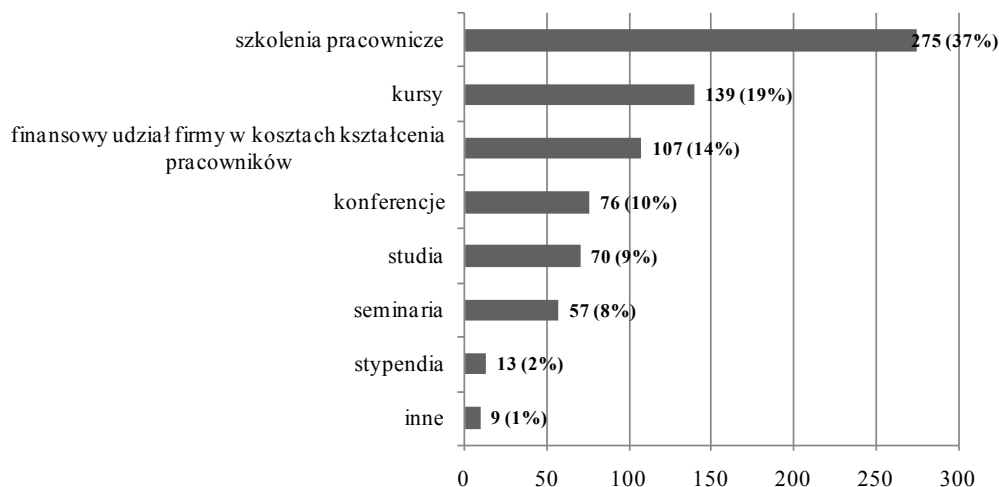
Rys. 4. Odsetek pracowników posługujących się językiem obcym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak pokazują dane, w większości przedsiębiorstw (171 firm) tylko 1/5 zatrudnianych pracowników posługuje się językiem obcym. Znacznie mniejszą grupę sta-

nowią te firmy, których pracownicy w większości wykazują się dobrą znajomością języka obcego. Spośród 316 firm tylko 17 przedsiębiorstw wskazało, że ponad 80% zatrudnionych to pracownicy posługujący się językami używanymi w Unii Europejskiej. Tym samym można stwierdzić, że odsetek pracowników znających języki obce jest bardzo niski. Znajomość języków obcych nie jest zjawiskiem powszechnym, jednak tego rodzaju bariera jest stopniowo pokonywana przez młodych pracowników.

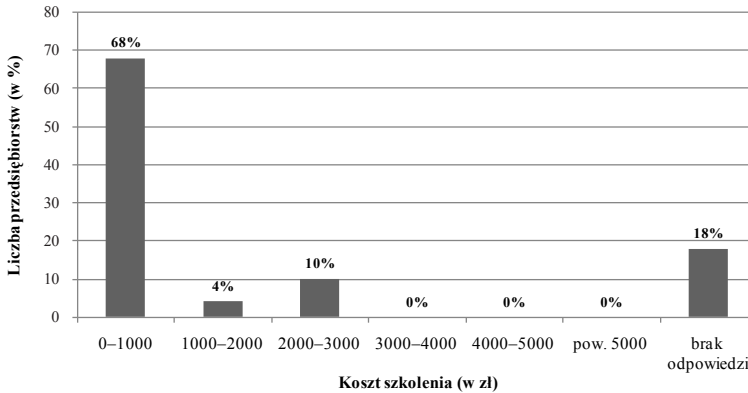
Jak zatem przedsiębiorcy inwestują we własny kapitał ludzki? Najczęściej wybraną formą są szkolenia pracownicze – blisko 40% przedsiębiorstw stosuje tego rodzaju inwestycję. Z kolei 19% firm rozwój swoich pracowników opiera na uczestniczeniu w różnego rodzaju kursach. Finansowy udział w kosztach kształcenia stosuje 14% przedsiębiorstw. Konferencje, studia i seminaria to formy rozwoju stosowane przez około 1/10 firm. Tylko 2% badanych (13 firm) wysyła swoich pracowników na stypendia (zob. rys. 5).



Rys. 5. Formy inwestycji w kapitał ludzki stosowane w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szkolenia pełnią ważną rolę w rozwoju pracowników, a tym samym przedsiębiorstwa. Wysokie nakłady na szkolenia umożliwiają rozwój pracowników, wykorzystanie bardziej efektywnych metod szkoleniowych, zatrudnienie kadry szkoleniowej o wysokim poziomie kompetencji, pozwalają też na wydłużenie czasu szkoleń. To, jak kształtował się koszt szkoleń ponoszony przez badane firmy w 2010 roku, pokazuje rysunek 6. Około 70% przedsiębiorstw przeznaczyło na szkolenia kwotę w wysokości nieprzekraczającej 1000 zł. W grupie firm, które przeznaczyły na szkolenia pracownika od 1000 do 2000 zł, znajduje się tylko 4% przedsiębiorstw.



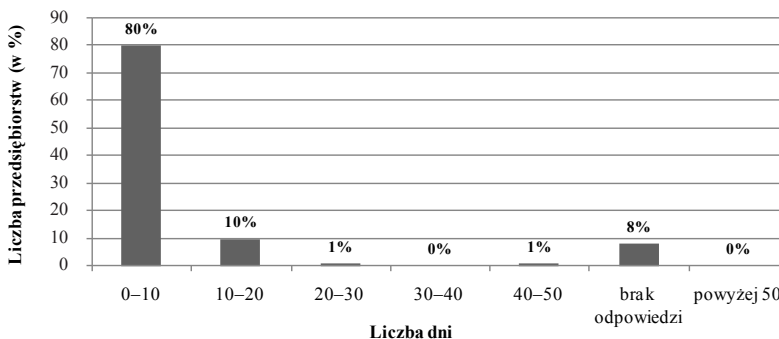
Rys. 6. Przeciętny koszt szkoleń przypadający na jednego pracownika w firmie w 2010 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jeżeli przyjmiemy, że nakłady na szkolenia powinny przekraczać kwotę 1000 zł rocznie na jednego pracownika (12, s. 251), to z zaprezentowanych danych wynika, iż tylko 14% przedsiębiorstw inwestuje w szkolenia pracownicze, przekraczając tę kwotę.

Liczba dni szkoleniowych przypadających na pracownika jest parametrem charakteryzującym poziom dojrzałości systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Jako poziom wzorcowy przyjmuje się liczbę 12 dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika w ciągu roku (12, s. 253).

Z przeprowadzonych badań wynika zatem, że największą grupę (80%) stanowią przedsiębiorstwa, które na szkolenia pracowników przeznaczają przeciętnie nie więcej niż 10 dni szkoleniowych w ciągu roku. Na czas szkolenia mieszczący się w przedziale od 10 do 20 dni wskazało 10% firm. Tylko w przypadku 2% przedsiębiorstw szkolenie pracowników trwało dłużej niż 20 dni w ciągu roku (zob. rys.7).



Rys. 7. Przeciętna liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotną kwestią w rozwoju pracownika jest poszerzanie jego kwalifikacji. Rysunek 8 szereguje działania wpływające na rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników, które są najczęściej wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach.

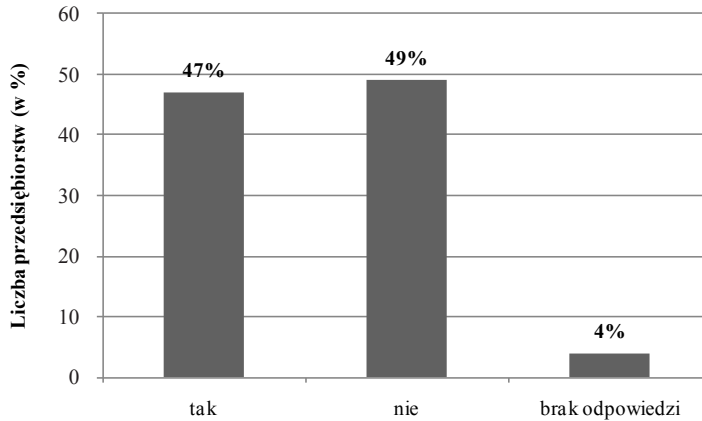


Rys. 8. Wzbogacanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotnym działaniem w przypadku 15% firm było rozszerzenie zakresu zadań pracowników. Zarządzanie przez cele i wyniki wybrało 12% przedsiębiorstw. Metodę wartościowania stanowisk pracy wskazała 1/10 badanych organizacji. Z kolei około 10% firm zastosowało tworzenie ścieżki kariery zawodowej, metodę wzbogacania treści pracy oraz pracę w zespołach zadaniowych lub uczestniczenie w pracach projektowych. Na elastyczne formy organizacji czasu pracy wskazało tylko 6% przedsiębiorstw. Najmniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które jako formę rozwoju kwalifikacji pracowników stosują coaching, mentoring lub zarządzanie partycypacyjne.

Ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój pracowników jest również stosowanie premii. Czy faktycznie większość przedsiębiorstw motywuje w ten sposób swoich pracowników, dbając o ich rozwój, oraz korzysta z takiej formy nagradzania działań zmierzających do poszerzania własnej wiedzy i umiejętności, a tym samym potencjału innowacyjnego? Odpowiedź na to pytanie prezentuje rysunek 9.

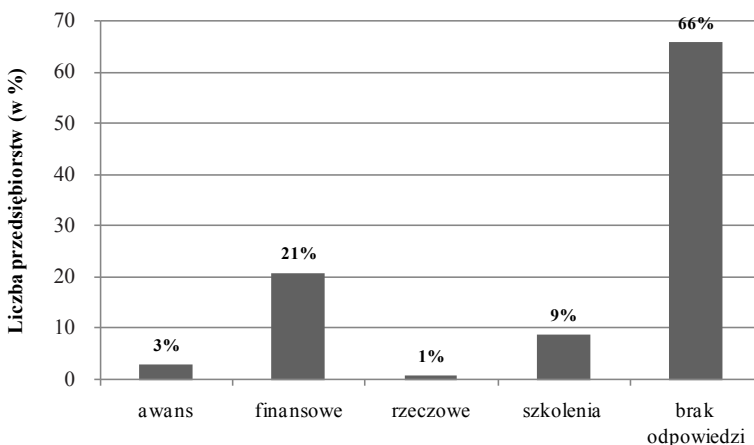


Rysunek 9. Premiowanie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Premia jako jeden z głównych motywatorów jest stosowana przez 47% analizowanych przedsiębiorstw. Pozostała część badanych, która udzieliła odpowiedzi na pytanie dotyczące premiowania pracowników, odpowiedziała negatywnie. Wśród firm stosujących premie wymienianymi formami premiowania były premie finansowe, szkolenia, awanse oraz premie rzeczowe.

Najczęściej przedsiębiorstwa stosują premie finansowe (21% firm wskazało taki rodzaj premiowania), szkolenia (około 10%) oraz awans (w przypadku 3% przedsiębiorstw). Tylko 1% pracodawców wskazał stosowanie premii w formie rzeczowej (rys. 10).



Rys. 10. Forma premiowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Reasumując, w wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że główną formą rozwoju kapitału ludzkiego są szkolenia trwające średnio 10 dni w ciągu roku, na które przedsiębiorstwo przeznaczają około 1000 zł. Drugą formą najczęściej wykorzystywaną przez pracodawców są wszelkiego rodzaju kursy. Kolejną ważną kwestią jest wzbogacanie potencjału kwalifikacyjnego swoich pracowników. Do najczęstszych form wzbogacania tego kapitału należą: poszerzenie zakresu zadań, metoda zarządzania przez cele i wyniki, wartościowanie pracy, wpływające na postawę innowacyjną zespoły zadaniowe oraz udział w pracach projektowych. Czy zatem przedsiębiorstwa w pełni wykorzystują potencjał własnych pracowników w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa? To pytanie stanowi punkt wyjścia do zbadania siły związku pomiędzy potencjałem wiedzy pracowników a konkretnym produktem przedsiębiorstwa, jakim jest innowacja.

4. Zakończenie

Posiadane kompetencje kadry tworzą jeden z podstawowych elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Ten potencjał, odpowiednio wykorzystany, może być podstawą działalności innowacyjnej danej firmy. Przedsiębiorstwa, budując przewagę konkurencyjną, powinny w umiejętny sposób zarządzać własnymi zasobami, szczególnie zasobami ludzkimi, stanowiącymi najważniejszy czynnik potencjału innowacyjnego.

Zarządzanie kompetencjami nie jest łatwe, ponieważ jako złożone wzorce zachowań organizacyjnych pozwalają one łączyć w odpowiedni sposób zasoby, procesy i umiejętności. Rozwój tych kompetencji przebiega w różny sposób i jest bardzo skomplikowanym procesem, począwszy od podstawowej formy rozwoju pracowników, jaką są szkolenia, a skończywszy na możliwości partycypacji pracowniczej w organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwa w sposób ciągły nie będą rozwijać kompetencji oraz zasobów, zwłaszcza niematerialnych, to w dobie wciąż zmieniającego się otoczenia trudno będzie im osiągnąć oraz utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

W związku z tym kompetencje przedsiębiorstwa należy wypracowywać, rozwijać i odnawiać, co z kolei buduje proces organizacyjnego uczenia się. Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być analizowanie i dokonywanie oceny, czy posiadane zasoby, zdolności i kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do tworzenia innowacji oraz wartości dodanej mimo zmieniającego się otoczenia organizacji. To ostatecznie od jednostek i zespołów zdolnych do robienia użytku z posiadanego zasobu wiedzy i dysponujących określonym kapitałem intelektualnym zależy innowacyjność przedsiębiorstw i gospodarek.

Bibliografia

1. K o p a l i ń s k i W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006. ISBN 83-7399-170-0.
2. S c h u m p e t e r J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, za: W. J a n a s z , K. K o z i o ł - N a d o l a n , *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1939-7.
3. J a n a s z W., K o z i o ł - N a d o l a n K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011. ISBN 978-83-208-1939-7.
4. P o m y k a l s k i A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001. ISBN 97-883-0113-480-8.
5. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, publikacja OECD i Eurostatu, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008. ISBN 978-83-61100-13-3.
6. K o z i o ł L., *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1(12).
7. *Innowacje i wiedza, Biuletyn Informacyjny* (3/2006), Centrum Innowacji i Wiedzy Innowacyjnej Południowej Wielkopolski w Ostrowie Wielkopolskim, Ostrów Wielkopolski 2006, za: L. K o z i o ł , *System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1(12).
8. B i a ł o ń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7488-153-1.
9. Ż o ł n i e r s k i A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005. ISBN 83-60009-07-4.
10. P e n c J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999. ISBN 83-85428-47-X.
11. K a l i n o w s k i T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a system zarządzania jakością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010. ISBN 978-83-7526-702-0.
12. S t a b r y ł a A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009. ISBN 978-83-255-0237-9.

Staff development as a basis for innovation of companies

S u m m a r y: In order to develop, companies must work on their own innovative potential, which comprises innovative possibilities and capabilities used in the creation, implementation and management of innovations. Elements of innovative potential include company's internal resources, where human capital plays a crucial role. Proper management of this capital provides the possibility to improve the company's competitiveness and innovative capacity. Knowledge is one of the most important factors deciding about competitiveness and development of companies, which, if properly managed, constitutes the basis for the creation of innovation. The purpose of this article is to demonstrate the importance of staff development as a key element of innovation. The first part of the article presents basic concepts related to innovation and innovativeness, elements of innovative potential and sources of innovation in a company. The second part comprises results of the empirical study on development of employees' working potential, analysed in the context of increased innovativeness of the investigated companies. The contents of this section include answers to questions of how companies assess their own knowledge potential, how employees develop their skills, and whether they are properly rewarded for their development?

Companies should make effective use of the organizational learning process, which includes development as well as broadening and renewal of their competencies. They should analyze and assess whether their resources, capabilities and competencies form a potential that contributes to creation of innovation and value added despite changing conditions.

Key words: innovations, innovative activity, innovative potential, staff development
