

Barbara Czerniachowicz¹

Uniwersytet Szczeciński

ROLA POTENCJAŁU PRACY W KSZTAŁTOWANIU INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu determinowane jest zachodzącymi zmianami w sferze technologicznej, społecznej, kulturowej czy demograficznej. Tym samym otoczenie zewnętrzne wpływa na ewolucję podejścia do pracownika oraz zarządzania. Wiedza, przedsiębiorczość innowacyjna oraz dopasowane do potrzeb kompetencje pracowników decydują o rozwoju kapitału ludzkiego, a tym samym o wzbogaceniu potencjału pracy oraz budują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Właściwa identyfikacja uwarunkowań procesów innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach oraz uwzględnienie roli potencjału pracy umożliwi akcelerację procesów kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych aspektów kapitału ludzkiego oraz roli potencjału pracy w kształtowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, potencjał pracy, działalność innowacyjna, kapitał intelektualny.

Wprowadzenie

Postęp cywilizacyjny i technologiczny, rozwój gospodarczy oraz zmiany kulturowe i społeczne powodują konieczność stałego rozwoju dziedzin związanych z zarządzaniem. Wyraźne zmiany występują w podejściu do traktowania kapi-

¹ Adres e-mail: b.czerniachowicz@wneiz.pl.

tału ludzkiego. Zasadniczą ewolucję można zauważyć w poglądach na temat znaczenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, a także w nastawianiu do rozwiązywania istotnych problemów odpowiedniego wykorzystywania potencjału pracy w organizacji. Wszystkie te czynniki determinują rozwój obszaru, jakim jest zarządzanie kapitałem ludzkim, co przyczynia się do poszukiwania nowych metod czy technik, które pozwolą efektywnie, z korzyścią dla podmiotu zarządzać całą organizacją. Dzięki temu możliwe jest również kształtowanie pozycji konkurencyjnej czy wręcz przewagi konkurencyjnej w otoczeniu opartej na wzroście aktywności innowacyjnej, co wpływa na budowanie wartości rynkowej podmiotu na rynku. Celem artykułu jest scharakteryzowanie zagadnień związanych z kapitałem ludzkim, potencjałem pracy oraz kapitałem intelektualnym oraz próba wskazania roli czynnika osobowego w kształtowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach. W opracowaniu założono, iż działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach jest istotnie determinowana jakością potencjału pracy, a sam potencjał pracy występuje w organizacji w podwójnej roli w procesie innowacji: jako kreator innowacji oraz determinanta warunkująca absorpcję innowacji płynących z otoczenia.

1. Wprowadzenie do teorii kapitału ludzkiego

W literaturze przedmiotu rozważania związane ze znaczeniem kapitału ludzkiego mocno akcentują znaczenie wiedzy, kwalifikacji, umiejętności czy szerzej – kompetencji pracowników. Pomimo funkcjonowania wielu definicji i podejść do kapitału ludzkiego ciągle zauważa się nieostry i niejednoznaczny charakter formułowanych określeń dotyczących tego kapitału. W wielu definicjach można jednakże zauważyć proces odchodzenia od traktowania ludzi w organizacji jako jednego z wielu zasobów w kierunku patrzenia na zatrudnionych w kategoriach najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa². Wymaga to od podmiotu odpowiedniego zarządzania, aby efektywnie wykorzystać cały potencjał pracowników i zbudować kapitał ludzki³, a może to nastąpić dzięki wdrożeniu strategicznego myślenia w przedsiębiorstwie.

² Por. B. Koźuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Koźuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 61; H. Król, *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000, s. 250.

³ Por. H. Król, *Strategiczny rozwój...*, s. 250; S. Białas, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Przeгляд rozważań związanych z pojęciem kapitału ludzkiego wskazuje podwójne znaczenie w definiowaniu treści kapitału ludzkiego. Z jednej strony w zawartości tego pojęcia podkreśla się charakterystykę pracowników o danych cechach (kompetencjach), z drugiej – wskazuje określoną filozofię podejścia polityki kadrowej. Definicje kapitału ludzkiego wskazują na jego złożoność i niejednoznaczność⁴, a interpretacja poszczególnych definicji kapitału ludzkiego powinna mocno sugerować poziom ujęcia: makro, organizacji czy człowieka. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż w podejściu do kapitału ludzkiego istnieją ściśle związki pomiędzy skalą makro i mikro, a ważnym elementem wspólnym tych płaszczyzn jest przede wszystkim pozyskiwanie potencjału intelektualnego przez przedsiębiorstwo i ciągły rozwój kapitału ludzkiego.

2. Kapitał ludzki a potencjał pracy

Kapitał ludzki nierozzerwalnie wiąże się z cechami fizycznymi, psychicznymi oraz intelektualnymi, ale również moralnymi poszczególnych pracowników danej organizacji, którzy przeszli celowo przygotowaną i umiejętnie przeprowadzoną procedurę doboru. Odnosi się to do zdrowia, predyspozycji i kompetencji, a także wewnętrznej motywacji zatrudnionych do pracy w przedsiębiorstwie⁵. Natomiast definiując potencjał pracy, należy odnieść się do całego potencjału, który tkwi w osobach pracujących w konkretnym czasie w jednostce organizacyjnej⁶. Składa się zatem on z potencjału ludzkiego, czyli wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych, zdrowia, predyspozycji psychicznych czy motywacji do pracy, jak również z czasu pracy, czyli ilościowego wymiaru potencjału pracy (czas, w którym pracownicy są do dyspozycji przedsiębiorstwa). W literaturze przedmiotu wyróżnia się wąskie i szerokie podejście do potencjału pracy. Wąskie podejście związane jest z pojmowaniem potencjału pracy w kontekście wewnętrznych czynników kształtowania zasobów pracy, zaś szerokie ujmuje potencjał pracy w kontekście ogółu cech i właściwości kapitału ludzkiego w organizacji wpływających na bieżącą i przyszłą zdolność do rozwiązywania zadań, które są zgodne z celami przedsiębiorstwa oraz decydują o pozycji orga-

⁴ Szerzej: B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

⁵ M. Gableta, *Warunki pracy – kultura organizacyjna – kapitał ludzki*, w: *Raport o zarządzaniu V edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 58; C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012.

⁶ M. Gableta, *Potencjał pracy i jego znaczenie*, w: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 12.

nizacji na rynku pracy. Ujęcie to ukazuje treść i jakość potencjału pracy jako kwalifikacje i motywację⁷.

Niektórzy autorzy zachęcają, aby rozważać zagadnienia związane z potencjałem pracy zarówno z perspektywy jednostki ludzkiej, jak i z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, bowiem na indywidualny potencjał pracy składają się określone cechy i właściwości konkretnego pracownika, zatem należy tu ujmować jego zdrowie, zdobytą wiedzę ogólną i zawodową, doświadczenie, umiejętności praktyczne, zdolności, poziom rozwoju moralnego, cenione przez niego wartości oraz motywację do pracy i deklarację ciągłego rozwoju⁸. Decyduje to o umiejętności dostosowywania się do zmian w otoczeniu, a także wpływa na siłę przetargową na rynku pracy. Natomiast potencjał pracy organizacji stanowią wszyscy pracownicy, którzy podejmując odpowiednie decyzje oraz działania w konkretnym miejscu struktury organizacyjnej zmieniającym się w czasie, warunkują osiągnięcie celów i zadań przedsiębiorstwa⁹. Zatem potencjał pracy to wszystkie cechy oraz właściwości kapitału ludzkiego wpływające na bieżącą i strategiczną zdolność organizacji do realizacji celów. Wśród najistotniejszych elementów tak rozumianego potencjału pracy można wymienić kompetencje pracowników oraz ich zaangażowanie na rzecz danego podmiotu gospodarczego. Potencjał pracy można utożsamiać z pojęciem kapitału ludzkiego, jednak tylko w odniesieniu do skali mikro, czyli przedsiębiorstwa i pracownika¹⁰.

Podsumowując, można stwierdzić, że potencjał pracy to zasób możliwości, motywacji, zdolności, sprawności tkwiący w ludziach, a tym samym w przedsiębiorstwie. Definiowanie w ten sposób potencjału tkwiącego w pracownikach podejmujących zadania i obowiązki w organizacji w wyznaczonym czasie wskazuje na dwa ujęcia składowych potencjału pracy jako kwalifikacji i motywacji albo jako wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, zdolności, zdrowia i motywacji do pracy¹¹.

⁷ A. Sajkiewicz, *Potencjał pracy w organizacji*, w: *Zarządzanie potencjałem pracy*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1995, s. 7.

⁸ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 249.

⁹ Ibidem.

¹⁰ P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

¹¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. I, red. K. Makowski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008; *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. II, red. B. Jamka, S. Konarski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009.

W literaturze przedmiotu potencjał pracy rozumiany jako jedna ze składowych potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa (rzeczowy i finansowy potencjał) składa się z:

- a) potencjału ludzkiego, czyli jakościowego wymiaru potencjału pracy, na który składa się m.in. liczba pracowników, ich cechy i właściwości (wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, predyspozycje psychiczne, zdrowie, motywacja do pracy);
- b) czasu pracy, w którym pracownicy pozostają do dyspozycji organizacji, co stanowi ilościowy wymiar potencjału pracy.

Gospodarowanie potencjałem pracy można natomiast zinterpretować jako całość instytucjonalnych, funkcjonalnych, instrumentalnych zadań zarządzania przedsiębiorstwem ważnych dla zapewnienia odpowiednich zasobów ludzkich w określonym czasie, w ilości i jakości dostosowanej do działalności organizacji, a także budowanie warunków optymalnego spożytkowania kwalifikacji i motywacji zatrudnionej kadry do celów efektywnościowych danego podmiotu. Rozwijanie potencjału pracy jest głównym celem przedsiębiorstwa, a przede wszystkim ważną funkcją zarządzania.

Reasumując dotychczasowe rozważania, można zauważyć, że potencjał pracy często traktowany jest w literaturze przedmiotu jako synonim kapitału ludzkiego, jednakże podejście do kapitału ludzkiego może być rozpatrywane zarówno w skali makro- (dotyczy wtedy gospodarki danego kraju lub grupy państw), jak i mikroekonomicznej (odnośnie do przedsiębiorstwa oraz indywidualnej osoby). Potencjał pracy natomiast odnosi się jedynie do skali mikro, czyli przedsiębiorstwa i pracownika, może być zatem utożsamiany z kapitałem ludzkim, ale tylko w takim ujęciu.

3. Potencjał pracy w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw

Współcześnie istnieje przekonanie, że działalność innowacyjna w obecnych czasach pełni rolę specyficznego narzędzia walki konkurencyjnej w skali mikro- i makroekonomicznej¹². Decyduje również o rozwoju przedsiębiorstw i całych gospodarek, a zauważalny wpływ na wzrost i rozwój gospodarczy jest oczywi-

¹² Por. Oslo Manual, *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Eurostat/OECD, Oslo 1997, cyt. za: G. Nie-dbalska, *Badania statystyczne innowacji prowadzone przez GUS – stosowana metodologia i analiza wyników*, w: *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, t. I, red. A.H. Jasiński, M. Kruk, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999, s. 203.

sty. Dodatkowo, należy wspomnieć, że innowacje wnoszą nowe jakości w ekonomiczne, psychologiczne, socjologiczne i estetyczne aspekty życia jednostek i całych społeczeństw.

Działalność innowacyjna obejmuje działalność B + R, nabycie technologii niematerialnej (*disembodied technology*)¹³ i materialnej (*embodied technology*)¹⁴, projektowanie (*design*), nabycie pozostałego wyposażenia i uruchomienie produkcji, działalność marketingową (nowych i zmodernizowanych wyrobów) czy też szkolenia pracowników (związane z działalnością innowacyjną)¹⁵. To właśnie człowiek jest twórcą każdej innowacji, zatem właśnie potencjał ludzki jest kluczowy w procesie kreowania innowacji, ale również jej implementacji w przedsiębiorstwie.

Wewnętrzne uwarunkowania działalności innowacyjnej związane są m.in. z wykorzystywanymi motywatorami skierowanymi do pracowników (np. sfery B + R). Czynniki te wynikają głównie z osobowości przedsiębiorców i pracowników, indywidualnych wyników pracy (czynniki społeczne i materialne), jak również ze strategii i organizacji przedsiębiorstwa (czynniki prawne, organizacyjne i strategiczne). Oznacza to, że wybrane spośród czynników mogą mieć charakter indywidualny lub grupowy. Indywidualne odnoszą się do pojedynczych pracowników, a grupowe do zespołu pracowniczego na poszczególnych szczeblach struktury przedsiębiorstwa.

Problem niewystarczającej innowacyjności przedsiębiorstw wymaga usprawniania zarządzania tym obszarem w coraz bardziej zglobalizowanej i opartej na wiedzy gospodarce. Powoduje to konieczność modernizacji refleksyjnej kapitału ludzkiego, by liczba i tempo innowacji ulegało stałemu wzrostowi. Umiejętna identyfikacja realizacji procesów innowacyjnych, ich ograniczeń w systemie zarządzania sprzyja kreowaniu zdywersyfikowanych ścieżek rozwoju kapitału ludzkiego, które biorą pod uwagę specyfikę zawodową, kompetencje organizacji i umożliwiają akcelerację procesów tworzenia, absorpcji i dyfuzji technologii w otoczeniu.

¹³ W postaci dokumentacji i praw w skład tutaj wchodzi patenty, wynalazki nieopatentowane, licencje, znaki towarowe, wzory użytkowe i przemysłowe, ujawnienia *know-how* oraz usługi komputerowe, a także inne usługi naukowo-techniczne związane z wdrażaniem innowacji technologicznych.

¹⁴ Zakup maszyn i urządzeń o podwyższonych na ogół parametrach technicznych związanych z wprowadzaniem innowacji technologicznych.

¹⁵ Por. K. Szopik-Depczyńska, *Powiązania kooperacyjne w obszarze B + R w regionie Pomorza Zachodniego*, w: *Rola funduszy unijnych w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe nr 103, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 753, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 225–236; eadem, *Sfera badawczo-rozwojowa w przedsiębiorstwach*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012, s. 111–137.

4. Działalność innowacyjna a koncepcja kapitału intelektualnego

Działalność innowacyjna powiązana jest z pojęciem kapitału intelektualnego, który składa się z kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału klientów zwanego również kapitałem relacyjnym czy kapitałem odbiorców¹⁶. Kapitał ludzki w tym ujęciu uwzględnia całą wiedzę i doświadczenie oraz wszystkie umiejętności pracowników, kadry menedżerskiej danego podmiotu gospodarczego. Odnosi się do kreatywności, innowacyjności i otwartości zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób, ich wewnętrznego zmotywowania czy też umiejętności przystosowania się do zmian. Kapitał ludzki jest podstawą oraz warunkiem wszelkiej aktywności innowacyjnej w podmiotach gospodarczych. Kompetencje wszystkich pracowników umożliwiają prawidłową ocenę sytuacji przedsiębiorstwa, wykorzystanie pojawiających się szans i poszukiwanie nowych rozwiązań¹⁷. Kapitał ten potrafi kreować nowe rozwiązania i generować oryginalne pomysły, pozwala dostrzec problemy i sposoby ich rozwiązania. Odrzucając uznane wartości czy opinie, umożliwia zerwanie z rutyną czy wcześniej stosowanymi wzorcami zachowań. Dodatkowo, osoby, które biorą udział w przedsięwzięciach innowacyjnych, chętniej dążą do samorealizacji, rozwoju zawodowego czy doskonalenia umiejętności, dzięki czemu może nastąpić wzrost zaangażowania i kreatywności u pozostałych pracowników przy odpowiednio skonstruowanej polityce personalnej i narzędziach motywacyjnych.

Kapitał ludzki można uznać za najważniejszy, gdyż warunkuje kreowanie i rozwój pozostałych form kapitału intelektualnego, bowiem pracownicy przyczyniają się do rozwoju kapitału organizacyjnego oraz rynkowego. Zatrudnione osoby, korzystając ze swoich kompetencji w jednostce organizacyjnej, mogą ukierunkowywać swoje działania zarówno na zewnątrz przedsiębiorstwa (współpracując z organizacjami otoczenia zewnętrznego), jak i do środka podmiotu (budując potencjał wewnętrzny jednostki organizacyjnej). Więzy organizacji z podmiotami na rynku zewnętrznym tworzą konieczne relacje z szeroko rozumianym otoczeniem oraz kreują wizerunek przedsiębiorstwa. Reputacja, która jest częściowo w posiadaniu podmiotu, stanowi o budowaniu struktury zewnętrznej kapitału intelektualnego. Pracownicy ukierunkowani na relacje wewnętrzne tworzą odpowiednią strukturę organizacyjną stanowiącą kapitał organizacyjny (wewnętrzny) kapitału intelektualnego.

¹⁶ Szerzej: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

¹⁷ Szerzej: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Podsumowując, można zauważyć, iż częstym celem organizacji jest tworzenie odpowiedniego kapitału ludzkiego związanego z posiadaniem wykwalifikowanych i kompetentnych zatrudnionych zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji czy umiejętności, nastawionych na rozwój i wzrost swoich kompetencji. Przedsiębiorstwa coraz bardziej nastawione są na wdrażanie dopasowanych do potrzeb procesów doskonalenia, kształcenia i rozwoju pracowników, gdyż to postrzega się jako swoistą inwestycję gwarantującą w przyszłości odniesienie sukcesu przez podmiot¹⁸. Kadra menedżerska powinna raczej sprzyjać tworzeniu potencjału zawodowego swoich pracowników, a sami zatrudnieni mający odpowiednie warunki do podnoszenia zdolności technicznych i wzbogacenia osobowości będą zainteresowani własnym rozwojem, budowaniem kompetencji czy wdrażaniem innowacyjnych pomysłów. Rozwój pracowników może być odpowiednią platformą do wprowadzenia procesu wyprzedzania zmian technicznych, technologicznych i organizacyjnych w organizacji oraz szybkiego reagowania na pojawiające się szanse czy zagrożenia¹⁹.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, iż wiedza i kompetencje pracowników w warunkach ogromnego postępu technologicznego, który powszechnie umożliwia szeroki dostęp do informacji, w sytuacji kształtującego się społeczeństwa wiedzy i postępującej globalizacji stają się strategicznym czynnikiem konkurencyjnym. Jednym z podstawowych zadań gospodarki kadrowej jest zatem odpowiednie kształtowanie optymalnego potencjału pracy.

Na potencjał pracy pracownika składają się: wiedza, wykształcenie, umiejętności czy kwalifikacje zawodowe, cechy osobowości, zdolności, postawy, zachowania, uznawane wartości, ale także motywacja (zaangażowanie). Zatem to właśnie potencjał każdego pracownika umożliwia organizacji szeroki dostęp do wiedzy indywidualnej, która tylko w przedsiębiorstwie ma szansę na ewolucję w kierunku wiedzy organizacyjnej, a w konsekwencji do kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji. W turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa mogą postrzegać potencjał wszystkich zatrudnionych jako strategiczny czynnik wpływający na pozycję konkurencyjną. Gospodarowanie potencjałem pracy skupia się na procesie określania potrzeb kadrowych, doborze, rozwoju zawodowym, moty-

¹⁸ M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Humanitas, Sosnowiec 2009.

¹⁹ Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2011.

wowaniu oraz integrowaniu pracowników, który ukierunkowany jest na realizację misji i celów przedsiębiorstwa oraz zwiększanie jego wartości rynkowej.

Literatura

- Białas S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Gableta M., *Potencjał pracy i jego znaczenie*, w: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Gableta M., *Warunki pracy – kultura organizacyjna – kapitał ludzki*, w: *Raport o zarządzaniu V edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000.
- Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Humanitas, Sosnowiec 2009.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Koźuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Koźuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.
- Niedbalska G., *Badania statystyczne innowacji prowadzone przez GUS – stosowana metodologia i analiza wyników*, w: *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, t. I, red. A.H. Jasiński, M. Kruk, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2011.
- Oslo Manual, *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Eurostat/OECD, Oslo 1997.
- Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Rybak M., *Rozwój potencjału pracy*, w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
- Sajkiewicz A., *Potencjał pracy w organizacji*, w: *Zarządzanie potencjałem pracy*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1995.

- Szopik-Depczyńska K., *Powiązania kooperacyjne w obszarze B + R w regionie Pomorza Zachodniego*, w: *Rola funduszy unijnych w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe nr 103, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 753, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
- Szopik-Depczyńska K., *Sfera badawczo-rozwojowa w przedsiębiorstwach*, w: *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2012.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. I, red. K. Makowski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. II, red. B. Jamka, S. Konarski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009.

THE ROLE OF WORK POTENTIAL IN THE CREATION OF INNOVATION WITHIN AN ENTERPRISE

Abstract

The functioning of modern enterprises in a turbulent environment is determined by the changes taking place in the sphere of technological, social, cultural or demographic, and thus influence the evolution of approaches to employee and management. Knowledge, innovative entrepreneurship and tailored to the needs of staff competencies influence the development of human capital, and thus the growth potential of the work and determine the company's competitive position in the market. Proper identification of the determinants of innovation processes in Polish enterprises and taking into account the role of potential jobs, enable the acceleration processes of creation, absorption and diffusion of innovation. The main objective of this paper is to present the theoretical aspects of human capital and the role of work potential in shaping innovation processes in companies.

Keywords: human capital, work potential, innovative activity, intellectual capital.

JEL Code: O15

Translated by Barbara Czerniachowicz