

# Andrzej Szuwarzyński

---

## Rola kapitału intelektualnego w kreowaniu innowacji

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 637-644

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Andrzej Szuwarzyński<sup>1</sup>

## ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W KREOWANIU INNOWACJI

### Innowacje i gospodarka oparta na wiedzy w Strategii lizbońskiej

W Strategii lizbońskiej, jako cel strategiczny przyjęto – „stworzenie w Europie do roku 2010, opartej na wiedzy, a zarazem najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie, zdolnej do systematycznego wzrostu gospodarczego, zapewniającej większą liczbę lepszych miejsc pracy w warunkach większej spójności społecznej”<sup>2</sup>. Jednym z celów szczegółowych strategii jest innowacyjność traktowana, jako podstawowy czynnik budowania gospodarki opartej na wiedzy. Wymaga to działań mających na celu tworzenie sprzyjających warunków umożliwiających powstawanie i rozwój firm innowacyjnych (szczególnie w grupie MSP), stymulowanie przedsiębiorczości oraz inwestowanie w zasoby ludzkie, w tym w kształcenie ustawiczne<sup>3</sup>. Strategia, w trakcie wdrażania, była monitorowana i uaktualniana. W roku 2001 na posiedzeniu Rady Europejskiej (Sztokholm), podkreślono kwestie związane z narastającym problemem starzenia się społeczeństwa i wynikającymi stąd konsekwencjami. Pośród obszarów uznanych za priorytetowe wskazano na konieczność doskonalenia umiejętności, zwłaszcza w dziedzinie technologii informacyjnych, co wymaga wdrażania polityki sprzyjającej rozwojowi edukacji i kształcenia przez całe życie. Podkreślono również istotność właściwego wykorzystania potencjału intelektualnego ludzi w obszarach badań naukowych i wdrażania innowacji<sup>4</sup>.

Odnowiona strategia sformułowana w roku 2005, jako jedno z priorytetowych działań uznała wzrost inwestycji w kapitał ludzki poprzez lepsze systemy edukacji i zdobywanie umiejętności<sup>5</sup>. Zapowiedziano koncentrację na tworzeniu większej ilości lepszych miejsc pracy poprzez zwiększenie nakładów na szkolenia i tworzenie nowych rodzajów działalności oraz wspieranie innowacji i wzrostu gospodarki opartej na wie-

<sup>1</sup> Dr inż., docent, Katedra Zarządzania Wiedzą i Informacją, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

<sup>2</sup> *Strategia lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 7, 11.

<sup>4</sup> *Monitor Integracji Europejskiej nr 41*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2001, ss. 110, 116.

<sup>5</sup> Komunikat na wiosenny szczyt Rady Europejskiej. Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy początek strategii lizbońskiej, COM (2005) 24 końcowy, Bruksela 2005, s. 11.



dzy poprzez rozwijanie zdolności badawczych i sieci innowacyjnych, w tym wykorzystanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Inwestycje w kapitał ludzki są ważne, gdyż to wysoko wykwalifikowani pracownicy najskuteczniej wykorzystują najbardziej produktywny kapitał (wiedzę) oraz potrafią przeprowadzić zmiany organizacyjne dostosowane do nowych technologii<sup>6</sup>.

Ocena przeprowadzona w roku 2007 wykazała, że realizacja strategii kształcenia przez całe życie, w poszczególnych państwach członkowskich, jest wdrażana w dużo mniejszym stopniu niż jest to konieczne, a oferta edukacyjna i szkoleniowa nie jest jeszcze wystarczająco dostosowana do potrzeb rynku pracy<sup>7</sup>. Dokonano również piątą swobodę – swobodny przepływ wiedzy, która powinna przyspieszyć transformację UE w innowacyjne i kreatywne społeczeństwo bazujące na wiedzy<sup>8</sup>.

Strategia lizbońska wytycza kierunki działań, jakie powinny być podejmowane przez poszczególne kraje członkowskie, między innymi w zakresie procesów innowacyjnych i rozwijania kapitału intelektualnego, który jest jedną z podstaw budowy gospodarki opartej na wiedzy. Z perspektywy roku 2009 można stwierdzić, że ambitny cel, jaki został przyjęty w roku 2000 nie zostanie osiągnięty. Wpłynęło na to wiele czynników, jednakże działania związane z wdrażaniem strategii powinny być kontynuowane, nawet jeżeli cel strategiczny miałby być osiągnięty znacznie później.

## Kapitał intelektualny i procesy innowacyjne

Jedną z wielu definicji kapitału intelektualnego, jakie można znaleźć w literaturze, określa, że: „Kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku”<sup>9</sup>. W koncepcji kapitału intelektualnego akcentuje się doniosłą rolę doświadczenia i zdolności pracowników, jako strategicznego i kluczowego źródła sukcesu współczesnych organizacji<sup>10</sup>. Informacjami na temat kapitału intelektualnego organizacji zainteresowane są różne grupy interesariuszy. Interesariusze wewnętrzni (kadra zarządzająca i pracownicy) głównie wykorzystują te informacje w procesie zarządzania oraz do budowania trwałych więzi pracowników z firmą. Interesariusze zewnętrzni (właściciele, potencjalni inwestorzy, klienci, dostawcy) oczekują głównie informacji pozwalających na bieżącą i perspektywiczną wycenę wartości firmy<sup>11</sup>. Obie te perspektywy wykorzystują ten sam sposób podejścia do pomiaru poszczególnych czynników składających się na strukturę kapitału intelektualnego. Według koncepcji Edvinssona i Malone kapitał intelektualny składa się z kapitału ludzkiego i strukturalnego. Ten ostatni zawiera kapitał kliencki i organizacyjny, w którym wyróżnia się kapitał innowacji i procesów<sup>12</sup>. Na potrzeby zarządzania opracowali modelowe rozwiązanie nazywane Nawigatorem Skandii.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 36-37.

<sup>7</sup> Komunikat Komisji do Rady Europejskiej. *Sprawozdanie strategiczne na temat odnowionej strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: rozpoczęcie nowego etapu (2008-2010). Utrzymanie tempa zmian*, COM(2007) 803 wersja ostateczna, Bruksela 2007, s. 7.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>9</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 40.

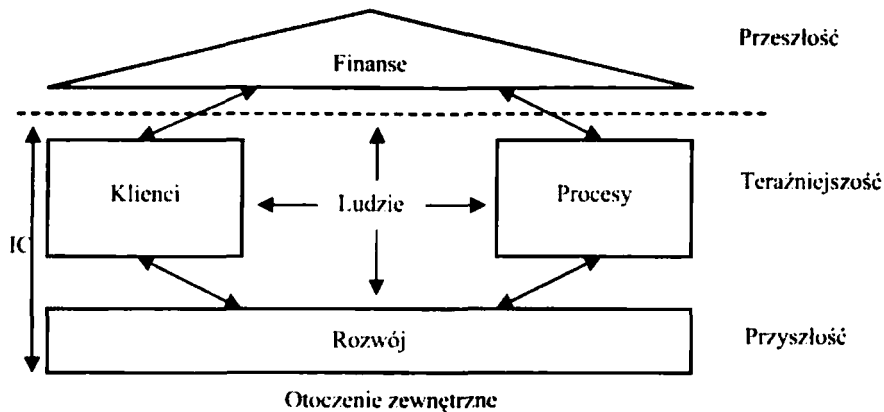
<sup>10</sup> A. Sokolowska, *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perchuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 128.

<sup>11</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 72-76.

<sup>12</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *op. cit.*, s. 45.



## NAWIGATOR SKANDII



Rysunek 1. Nawigator Skandii.

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

Ideą tego rozwiązania jest operowanie tzw. obszarami koncentracji a nie typami kapitałów, składających się na przedstawioną wcześniej strukturę kapitału intelektualnego. Są to obszary, na których przedsiębiorstwo powinno koncentrować swoją uwagę. Taki sposób podejścia pozwala na sformułowanie dla każdego obszaru wskaźników, które mogą być wykorzystane w procesie zarządzania. Obszar rozwoju to przyszłość firmy. Wskazuje się tu kilka kierunków działań, kierowanych do klientów, rynków, na których działa firma, nowych produktów i usług związanych z wdrażaniem wyników działalności badawczo-rozwojowej firmy, jak również rozwoju infrastruktury i pracowników. Obszar procesów skupia się na wykorzystaniu technologii do wspomaganie kreowania wartości firmy. Obszar związany z ludźmi znajduje się w centrum Nawigatora i stanowi aktywny łącznik przenikający wszystkie pozostałe obszary. „Bez właściwego wymiaru ludzkiego w przedsiębiorstwie żaden z pozostałych elementów kreacji wartości nie zadziała, niezależnie od zastosowania najwymyślniejszej technologii”<sup>13</sup>. Obszar ludzki można scharakteryzować między innymi takimi wskaźnikami jak: nakłady i czas poświęcone na szkolenia, przeciętny wiek, fluktuacja, formy zatrudnienia. Koncepcja kapitału intelektualnego podkreśla wyraźnie znaczenie inwestowania w kapitał ludzki oraz roli innowacji w budowaniu wartości organizacji.

## Wyniki badań

Wykorzystano wyniki II tury badań przeprowadzonych w ramach projektu MAYDAY „Model aktywnego wsparcia pracowników i firm wobec strukturalnych zmian w gospodarce”, realizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL<sup>14</sup>. Celem tego projektu było stworzenie trwałych rozwiązań sprzyjających utrzymaniu miejsc pracy przez pracowników 50+, zatrudnionych w sektorze stoczniowym i firmach

<sup>13</sup> Ibidem, s. 92.

<sup>14</sup> Projekt realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL..

kooperujących. Badania dotyczyły szerokiego spektrum problemów. W artykule dokonano analizy wyników badań, przeprowadzonych wśród menedżerów i przedsiębiorców, mającej na celu dokonanie próby oceny postrzegania istotności rozwoju kapitału intelektualnego pracowników oraz menedżerów w kontekście innowacyjności firm. Jednym z kluczowych aspektów jest tu kształcenie ustawiczne, będące podstawowym czynnikiem kształtowania kapitału ludzkiego. Ze względu na sposób doboru próby (z wytypowanymi firmami były podpisane umowy) wyników nie można uogólniać na całą populację, można natomiast dokonać jakościowej oceny badanych zjawisk w odniesieniu do przebadanej grupy menedżerów.

Przebadano 70 osób (19% stanowiły kobiety) pełniących funkcje menedżerskie na różnych szczeblach zarządzania. Struktura wiekowa badanej grupy – 76% osób powyżej 45 roku życia, a jedynie jedna osoba w wieku poniżej 30 lat. Dominuje wykształcenie średnie 54%, 7% wykształcenie zawodowe. Spośród pozostałych 39% mających wykształcenie wyższe, jedynie 10 osób deklaruowało wykształcenie z zakresu ekonomii, zarządzania lub prawa. Świadczy to o słabym przygotowaniu formalnym do pełnienia funkcji kierowniczych. Aż 71% menedżerów pracuje w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników (stocznie), 19% w firmach średnich (kooperanci) zatrudniających od 50 do 250 pracowników.

Pierwszy problem, który jest przedmiotem analizy, to ocena świadomości badanej grupy w zakresie istotności kształtowania kapitału ludzkiego, będącego podstawą budowania wartości organizacji i głównym czynnikiem kreowania kapitału intelektualnego. W ocenie 44% badanych, kapitał ludzki stanowi podstawę wartości firmy, w której pracują, 54% ocenia, że istotny dla budowania wartości firmy jest zarówno kapitał ludzki, jak i rzeczowy. Stwierdzić można, że rola czynnika ludzkiego w budowaniu wartości firmy jest wysoko oceniana.

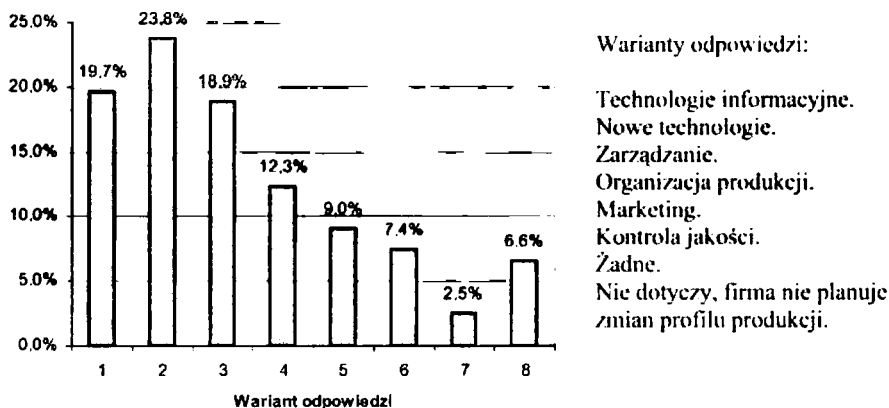
Wykorzystywanie baz informacji/ wiedzy jest jednym z ważnych czynników w stworzeniu warunków do kreowania innowacji. Na pytanie „Czy w swojej działalności wykorzystuje Pan/ Pani bazy informacji/ wiedzy?” aż 34% respondentów nie udzieliło odpowiedzi, co może wskazywać na brak świadomości istotności tego źródła informacji (nie obserwuje się tu zależności od poziomu wykształcenia). Wśród badanych 21% wykorzystuje bazy, jednakże głównie wskazywane są internet (co jest stwierdzeniem bardzo ogólnikowym) oraz bazy prawne, które są szeroko dostępne i powszechnie wykorzystywane, 33% respondentów widzi potrzebę korzystania z baz, jednakże stwierdza brak dostępu, 12% nie widzi potrzeby korzystania z baz informacji i wiedzy.

Kształcenie przez całe życie jest wymogiem współczesnej organizacji. Na pytanie czy szkolenia pracowników są szansą dla rozwoju firmy, aż 97% menedżerów udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Kształcenie pracowników jest uzależnione od ich potrzeb i możliwości, ale zawsze ostateczne decyzje podejmują osoby zarządzające. Organizowanie szkoleń dla pracowników w dużej mierze jest, więc zależne od świadomości takiej konieczności wśród kadr zarządzających. Bez wątpienia menedżerowie, którzy sami się doksztalcają chętniej będą kierować na szkolenia swoich pracowników. Jednakże aż 34% badanych stwierdziło, że nie korzystało z jakiegokolwiek formy kształcenia ustawicznego. Osoby, które brały udział w szkoleniach, uzupełniały swoją wiedzę głównie w zakresie: zarządzania zasobami ludzkimi, prawa pracy i zarządzania firmą. Ta relatywnie niska świadomość konieczności kształcenia się przez całe życie została potwierdzona w kolejnym pytaniu, „Czy kształcenie na zajmowanym przez Panią/ Pana stanowisku jest konieczne?”. Jako konieczne wskazało 38% respondentów, bardzo potrzebne 27%, raczej potrzebne 34%, a 1% że jest niepotrzebne.



Ważnym czynnikiem każdego systemu kształcenia ustawicznego jest zapewnienie jego efektywności, która w dużej mierze uzależniona jest od zgodności oferty szkoleniowej z oczekiwaniami i wymaganiami pracodawcy. W badaniach 19% respondentów wskazało, że najbardziej efektywne szkolenia prowadzone są przez podmioty zewnętrzne poza miejscem pracy, 43% – w miejscu pracy, natomiast 38% za najbardziej efektywne uważa wykorzystywanie wiedzy swoich doświadczonych pracowników (realizowane w systemie mentoringu). Ta ostatnia forma szkoleń, z punktu widzenia zarządzania kapitałem intelektualnym pracowników może okazać się najbardziej korzystna dla firmy, pozwala bowiem na przekazanie wiedzy ukrytej pracowników o dużym doświadczeniu. Oczywiście nie każdy doświadczony pracownik jest w stanie swoją wiedzę przekazać. Pojawiają się też bariery mentalne, obawa przed utratą swojej pozycji w firmie, po przekazaniu swojej wiedzy innym osobom. Tego typu systemy szkoleniowe wymagają odpowiedniego systemu motywacyjnego, aby zachęcić do dzielenia się swoją wiedzą z innymi (43% respondentów wskazało, że w ich firmie nie wypracowano żadnego systemu motywacyjnego). Jest oczywiste, że nie każdy zakres szkoleń możliwy jest do przeprowadzenia w takiej formie, co szczególnie dotyczy wdrażania nowych technologii, gdzie niezbędne są specjalistyczne szkolenia prowadzone przez instytucje edukacyjne.

Poważnym problemem w firmach wdrażających innowacje, czy też programy restrukturyzacyjne jest dostosowanie kwalifikacji pracowników do zmieniających się technologii i rozwiązań organizacyjnych. Na poniższym rysunku przedstawione są niezbędne, zdaniem respondentów, kierunki szkoleń, które powinny być przeprowadzone w celu odpowiedniego przygotowania pracowników do spodziewanych zmian (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź).



Wykres 1. Kierunki niezbędnych szkoleń przygotowujących pracowników do zmian.

Źródło: opracowanie własne.

Szkolenia dla pracodawcy, to z jednej strony, korzyść z podwyższonych kompetencji pracowników, która z reguły jest możliwa do zaobserwowania w dłuższym horyzoncie czasowym. Z drugiej, w krótkim horyzoncie czasowym, strata wynikająca z konieczności poniesienia kosztów samego szkolenia, jak i kosztów oderwania pracownika od wykonywania swoich zadań (niewykonana produkcja). Problem ten jest szczególnie istotny w małych firmach, gdzie nawet krótka nieobecność jednego pra-



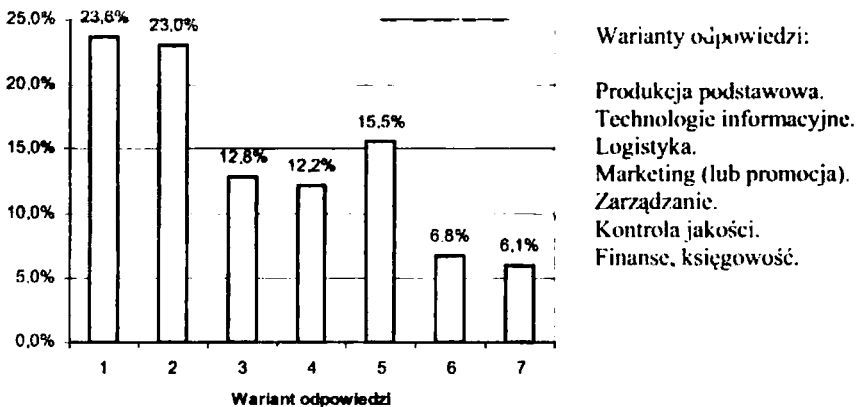
cownika może zakłócić pracę pozostałych. Stąd w przypadku opracowywania w firmie planów szkoleniowych istotną sprawą jest czas trwania szkoleń. Aż 66% respondentów wskazało, jako preferowaną formę organizacji szkoleń, krótkie, kilkudniowe kursy poszerzające wiedzę i umiejętności w zakresie wybranego problemu. Wymaga to stworzenia modułowego systemu kształcenia, który zapewniłby możliwość realizacji nawet dłuższych szkoleń, ale prowadzonych etapowo.

Często podstawową barierą w organizacji szkoleń przez pracodawców jest znalezienie źródeł finansowania. Z reguły wszystkie koszty z tym związane spadają na pracodawcę. Programy UE takie jak PIW EQUAL czy obecnie PO KL, dają możliwości dofinansowania szkoleń. Aż 97% respondentów stwierdziło, że częściej byłyby organizowane szkolenia dla pracowników, jeżeli finansowanie byłoby ze środków UE, a 91% jeżeli byłyby wspomagane przez rząd w ramach realizowanej polityki zatrudnienia (np. odpis od podatku, zmniejszenie obciążeń na fundusz pracy itp.).

Ważnym elementem polityki personalnej firmy jest zdolność do wykorzystywania doświadczenia i umiejętności starszych pracowników. Wśród respondentów 34% wskazało, że wykorzystuje się w ich firmach starszych pracowników do szkolenia młodych, a 35% wykorzystuje ich, jako konsultantów.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim istotne jest budowanie trwałych więzi z pracownikami. Rozwój kapitału ludzkiego jest w dużym stopniu uzależniony od kultury organizacyjnej. Na fakt, że takie działania są prowadzone wskazało 59% badanych.

Procesy innowacyjne są podstawą budowania wartości firmy. Obszary, w których respondenci widzą potrzebę wprowadzania nowoczesnych technologii są zilustrowane na wykresie 2 (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź).



Wykres 2. Obszary wprowadzania nowych technologii.  
Źródło: opracowanie własne.

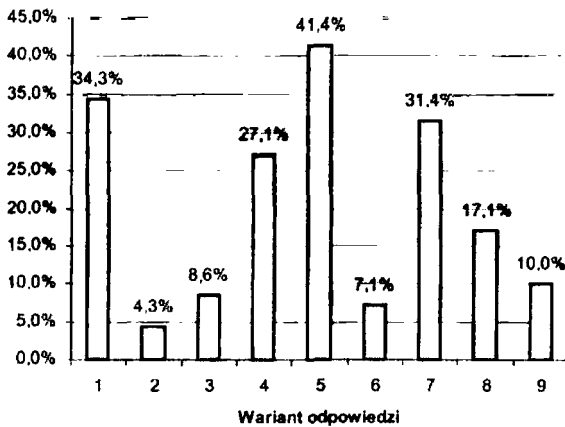
Stosowanie technologii informacyjnych jest jednym ze wskaźników innowacyjności firmy. Do najczęściej wskazywanych obszarów zastosowań technologii informacyjnych respondenci zaliczyli, procesy produkcyjne i logistyczne, komunikację z klientami, wymianę danych i informacji pomiędzy działami firmy oraz zarządzanie kadrami. Ich efektywne wykorzystanie wymaga od pracowników odpowiedniego przygotowania. W opinii 36% respondentów kwalifikacje te zostały ocenione jako wystarczające, 47% stwierdziło, że wymagane jest podniesienie kwalifikacji w tym obszarze,



10% stwierdziło, że kwalifikacje takie nie są wymagane od pracowników a 7% uznało kwalifikacje za wyższe od wymagań.

Cechy pracowników najbardziej cenione przez menedżerów to wiedza wynikająca z doświadczenia, wiedza wyuczona, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych, kreatywność, przedsiębiorczość. Spośród czynników wpływających na przebieg procesów innowacyjnych za najistotniejszy respondenci uznali, nastawienie pracowników (motywacja). Potwierdza to, że pracodawcy doceniają czynnik ludzki, jako główny stimulator procesów innowacyjnych.

Procesy innowacyjne wymagają, szczególnie w firmach nie prowadzących działalności badawczo-rozwojowej współpracy z organizacjami zewnętrznymi. Kolejny wykres przedstawia opinie respondentów (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź).



Warianty odpowiedzi:

- Firmy sektora MSP.
- Inkubatory przedsiębiorczości.
- Parki przemysłowe.
- Jednostki badawczo-rozwojowe.
- Wyższe uczelnie.
- Centra transferu technologii.
- Samorządy.
- Instytucje rynku pracy.
- Brak współpracy.

Wykres 3. Współpraca z organizacjami zewnętrznymi w zakresie procesów innowacyjnych.  
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne oceny związane są z problematyką oceny roli instytucji naukowych w procesie innowacyjnym realizowanym w firmie (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź). Najwięcej, bo 63% respondentów wskazało na organizowanie specjalistycznych szkoleń, 36% z nich łączy potrzebę szkoleń z zakupem specjalistycznego wyposażenia lub zakupem licencji i patentów, kolejne 38% ze współpracą w zakresie doradztwa i know-how, a 30% z opracowaniem nowych technologii. Szkolenia są więc traktowane jako element procesu innowacyjnego, szczególnie w przypadku wdrażania nowatorskich rozwiązań technicznych czy organizacyjnych.

Ważnym aspektem procesów innowacyjnych są własne pomysły organizacji. Niestety wiele firm nie może pozwolić sobie na prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej. Pomimo to aż 44% respondentów deklaruje, że firma wprowadza własne rozwiązania. Spośród tych, którzy nie deklarują wdrażania własnych rozwiązań jedynie 8% nie widzi takiej potrzeby, 26% wskazuje brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, 23% nie prowadzi własnej działalności badawczo-rozwojowej, a 15% deklaruje zakup gotowych rozwiązań innowacyjnych.

Trudności z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych można w pewnym stopniu zniwelować tworząc sieci przedsiębiorstw, szczególnie MSP, które wspólnie





mogą wypracowywać innowacyjne rozwiązania. Aż 59% respondentów stwierdziło, że działa w sieci z krajowymi i zagranicznymi firmami z tej samej branży.

Pewnym podsumowaniem samooceny przedsiębiorstw było pytanie czy firma, gdzie pracują respondenci jest nowoczesna. Na to pytanie nie udzieliło odpowiedzi 14% osób, a 47% uznało swoje firmy za nowoczesne. Jako kryteria oceny nowoczesności firmy 86% respondentów podało nakłady na innowacje, 74% pozycję konkurencyjną a 79% wdrażanie innowacji. Jako podstawową barierę w realizacji procesów innowacyjnych respondenci wskazali brak środków finansowych – 56% wskazań, brak dostępu do zewnętrznych instrumentów finansowych wspierających wprowadzanie innowacji – 20%, brak wykwalifikowanej kadry – 14% (można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi). Tak więc, dominującą barierą są trudności z pozyskaniem źródeł finansowania działań innowacyjnych.

Do najistotniejszych kierunków działań innowacyjnych planowanych w najbliższych trzech latach wskazano: zakup nowych maszyn, modernizacja infrastruktury IT, szkolenia pracowników, działania marketingowe i wdrażanie systemów ISO.

Źródła finansowania innowacji to przede wszystkim środki własne, zarówno w innowacjach wdrożonych – 57%, jak i planowanych w przyszłości – 54%.

Kształtowanie kapitału intelektualnego i wdrażanie innowacji wymaga odpowiedniej wiedzy i stąd zapytano respondentów, w jakim zakresie chcieliby skorzystać z doradztwa. Aż 44% zainteresowane jest doradztwem w zakresie możliwości pozyskiwania zewnętrznego finansowania na rozwój działalności, 14% w zakresie wprowadzania produktów na nowe rynki, 20% nie odczuwało potrzeby korzystania z usług doradczych.

## Podsumowanie

Efektywne wdrażanie innowacji w organizacji wymaga dobrze przygotowanych ludzi, zarówno pracowników, jak i menedżerów. Można to osiągnąć wdrażając dostosowany do potrzeb system kształcenia ustawicznego. Menedżerowie w swoich ocenach doceniają konieczność dokształcania pracowników, podczas gdy sami mniej są zainteresowani uzupełnianiem swojej wiedzy. Dbanie o rozwój kompetencji pracowników można więc potraktować, jako deklarację, która jest trudna do praktycznej realizacji. Inwestycje w kapitał ludzki powodują konieczność natychmiastowego poniesienia kosztów, natomiast korzyści ekonomiczne widoczne są zwykle po dłuższym okresie, a menedżerowie rozliczani są z bieżących wyników.

Działania związane z procesami innowacyjnymi i rozwojem kapitału intelektualnego wymagają prowadzenia szerokich działań kształtujących świadomość kadr zarządzających. Konieczne jest upowszechnianie takich zagadnień, jak zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym, ale również kierunków rozwoju określonych w Strategii lizbońskiej. Odczuwa się również brak systemów doradztwa, szczególnie dla sektora MSP, np. w zakresie możliwości pozyskiwania środków unijnych na działania innowacyjne i kształcenie.

## Literatura

1. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

