

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 74, nr 3

Karol Kowalewski

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku
Filia w Elku, Wydział Zarządzania
e-mail: karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl
tel. 796 16 75 29

Kapitał ludzki jako determinanta działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw

Streszczenie. *Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia pracowników w prowadzeniu działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach, a także wskazanie możliwości stymulowania innowacyjności poprzez lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. W pracy ukazano znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji i działalności innowacyjnej, specyfikę i rolę mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce, skalę zaawansowania i źródła innowacji w mikroprzedsiębiorstwach oraz bariery rozwoju działalności innowacyjnej. Kluczową część stanowią jednak rozważania nad obszarami zarządzania kapitałem ludzkim, które mają najistotniejszy wpływ na poziom i przebieg procesów innowacyjnych w mikrofirmach. Artykuł ma charakter teoretyczny, który wzbogacono o wyniki badań empirycznych dostępnych w literaturze przedmiotu oraz w raportach i innych pracach badawczych.*

Słowa kluczowe: *kapitał ludzki, mikroprzedsiębiorstwo, innowacje*

Wstęp

Globalizacja światowej gospodarki i dynamiczny rozwój technologii przyczyniają się do istotnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiany te powodują, że coraz większą rolę w działalności firm odgrywają innowacje, które są istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. W wielu pracach podkreśla się, że zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i dyfuzji innowacji jest jednym z najważniejszych przejawów ich nowoczesności i efektywności. Dlatego też innowacje stanowią główny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, który pozwala wprowadzić na rynek

nowe produkty i usługi, jak również wdrażać usprawnienia wewnątrzorganizacyjne, które: obniżają koszty, poprawiają jakość i funkcjonalność produktów, podnoszą bezpieczeństwo pracy i ograniczają negatywny wpływ procesów technologicznych na środowisko.

Co jednak istotne, działalność innowacyjna nie ogranicza się tylko do firm dużych czy średnich, ale obejmuje również mikroprzedsiębiorstwa, chociaż te nie są nawet objęte ogólnopolską statystyką w zakresie innowacyjności. Nie zmienia to faktu, że mikrofirmy stanowią w gospodarce każdego kraju istotny stymulator rozwoju gospodarczego. Prowadzenie działalności innowacyjnej przez podmioty z tego sektora jest zatem szczególnie ważne, ponieważ pośrednio decyduje o poziomie innowacyjności i konkurencyjności całej gospodarki, a także o stopniu zaspokojenia potrzeb społeczeństwa.

Ponadto nawet potoczna wiedza na temat rozwoju rynku startupowego pozwala na przekonanie, że znacząca część ogólnokrajowych innowacji powstaje właśnie na gruncie mikrofirm. Niewielkie podmioty gospodarcze są też zakładane po to, by realizować innowacyjny pomysł biznesowy [Lublińska-Kasprzak 2015: 6].

Działalność innowacyjna w mikroprzedsiębiorstwach przebiega jednak zdecydowanie inaczej niż w dużych podmiotach gospodarczych, które często posiadają własne komórki badawczo-rozwojowe i są w stanie skutecznie współpracować z jednostkami naukowo-badawczymi. W mikrofirmach trud tworzenia i wdrażania innowacji spoczywa głównie na właścicielu i skromnej, kilkusobowej kadrze.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia pracowników w prowadzeniu działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach, jak również wskazanie możliwości stymulowania innowacyjności poprzez lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim. Artykuł ma charakter teoretyczny, który wzbogacono o wyniki badań empirycznych dostępnych w literaturze przedmiotu oraz w raportach i innych pracach badawczych.

1. Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji i działalności innowacyjnej

Organizacje potrzebują obecnie dużej elastyczności, zdolności uczenia się i pracowników o wysoko rozwiniętych kompetencjach. Coraz częściej wymaga się od zatrudnionych *crossingu* umiejętności, czyli zdolności łączenia i wykorzystywania wiedzy z wielu dziedzin. W czasach gospodarki opartej na wiedzy praktyka zarządzania coraz silniej koncentruje się na jakościowych cechach pracowników. Ich potencjał kompetencyjny oraz wiedza organizacyjna stają się głównymi czynnikami decydującymi o uzyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Z celami tymi koresponduje teoria kapitału ludzkiego, której podstawowym założeniem jest konieczność inwestowania w rozwój pracowników. Jest to też nieodzowny warunek wdrażania i rozwijania innowacji.

Kapitał ludzki może być analizowany w ujęciu wąskim i szerokim. Interpretacja wąska nakazuje postrzegać kapitał ludzki jako efekt inwestycji w oświatę i kształcenie dostępnego zasobu pracy. Szeroka interpretacja traktuje zaś go nie tylko jako wynik inwestycji w oświatę, ale również w: kulturę, zdrowie, a nawet w ochronę środowiska [Moczyłowska 2010: 22].

Pojęcie kapitału ludzkiego nieco szerzej definiują Michał Bratnicki i Janusz Strużyna, którzy za kapitał ludzki uważają:

- zasoby zdrowia, energii i motywacji zawartych w społeczeństwie,
- zespół umiejętności i cech demograficznych danej zbiorowości,
- zasób zdolności i możliwości oraz przedsiębiorczości i biegłości w zawodzie,
- umiejętność współpracy, kreatywności, postaw, kompetencji i wewnętrznej motywacji do pracy [Bratnicki i Strużyna 2001: 45].

Polityka kadrowa organizacji, zwłaszcza w firmach innowacyjnych, w coraz mniejszym stopniu powinna polegać na sekwencyjnej realizacji poszczególnych faz procesu kadrowego. Konieczna jest raczej jej zmiana w kierunku działań interaktywnych, zorientowanych na kompleksowy i wszechstronny rozwój pracowników, a co za tym idzie – całej organizacji.

Niezwyczajnie ważne w modelu kapitału ludzkiego jest odpowiednie zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji. Należy przez to rozumieć konieczność tworzenia wiedzy, jej zdobywania, gromadzenia, selekcji i przekazywania, a w konsekwencji umiejętnego wykorzystania na gruncie całego zakładu pracy. Dlatego też za główne zadania w organizacji funkcjonującej zgodnie z założeniami modelu kapitału ludzkiego należy uznać: zarządzanie talentami, pozyskiwanie i utrzymanie uzdolnionych pracowników, stymulowanie ich do wzajemnego dzielenia się wiedzą oraz nieustanne zwiększanie możliwości tworzenia i rozwoju wiedzy.

Koncepcja kapitału ludzkiego, którą należy uznać za najbardziej aktualny i rozwinięty paradygmat w zakresie zarządzania ludźmi, zakłada, że pracownik to jednostka ucząca się, która chce nabywać doświadczenia, poszerzać swoje kompetencje i jest najbardziej wartościowym aktywem organizacji. Co istotne, w odróżnieniu od pozostałych zasobów, które z czasem ulegają deprecjacji, kapitał ludzki wykazuje odwrotną tendencję, czyli do podnoszenia swojej wartości. W modelu tym pracownik jest ukierunkowany na poznawanie nowości, działalność kreatywną i innowacyjną. Potrafi czerpać satysfakcję z pracy nie tylko dzięki bodźcom motywacyjnym, ale głównie przez osiągnięcie sukcesów i swój rozwój.

Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju organizacji wynika z tezy, że wykwalifikowani i kompetentni pracownicy, mający potencjał i zdolność uczenia się, stanowią zasadniczy czynnik decydujący o jej wartości. Sukces organizacji jest bowiem pochodną unikalnej konfiguracji posiadanych zasobów i umiejętności,

o czym decydują takie niematerialne aktywa, jak: wiedza, informacja, własność intelektualna, zaangażowanie oraz kreatywność i lojalność pracowników. To dzięki nim przedsiębiorstwo może się dostosowywać do otoczenia oraz prowadzić skuteczną i efektywną działalność innowacyjną, która w wielu przypadkach jest uznawana za synonim i wyznacznik rozwoju organizacji.

Obecnie – zgodnie z ujęciem statystycznym obowiązującym w ramach Eurostatu – innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej [Podręcznik Oslo 2008: 48-49]. Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa bądź metoda organizacyjna były nowe lub znacząco udoskonalone dla danej organizacji. Do innowacji zalicza się zatem produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów. Za działalność innowacyjną uznaje się z kolei całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają prowadzić do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową, która nie musi być bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji [Podręcznik Oslo 2008: 49].

Podejście to wiąże się z bardzo szerokim rozumieniem i postrzeganiem innowacji, ponieważ zakłada, że niemal każda zmiana w danej organizacji może być innowacją. Kwestia definiowania zmian o charakterze innowacyjnym oraz rozróżniania zmiany „znaczącej” od „nieznaczącej” ma w zasadzie tak długą historię, jak cała teoria innowacji. Od wielu lat zdania i poglądy teoretyków oraz praktyków zajmujących się innowacjami są w tym zakresie zróżnicowane [Baruk 2006: 93-105]. W związku z tym, że zagadnienie to nie stanowi głównego przedmiotu rozważań, jak również że w dalszej części pracy analizie poddano dane statystyczne pochodzące z badań opartych na założeniach i metodologii Eurostatu, uznano za właściwe „szerokie” definiowanie innowacji.

Warto dodać, że od lat 90. XX w. coraz większą wagę przywiązuje się do rozwiązań innowacyjnych, których celem jest ochrona środowiska naturalnego i redukcja niekorzystnego wpływu procesów produkcyjnych na otoczenie, w tym na zdrowie i życie pracowników. Efektem tego jest rozwój teorii i praktyki odnoszących się do ekoinnowacji, zwanych również innowacjami ekologicznymi. Za ekoinnowacje uznaje się wszelkie innowacje, które poprawiają efektywność wykorzystania zasobów naturalnych w gospodarce, zmniejszają negatywny wpływ działalności człowieka na środowisko lub wzmacniają odporność gospodarki na presje środowiskowe [Szpor i Śniegocki 2012: 3]. Za ekoinnowacje można uznać np. biopaliwa, budowle ziemne z udziałem geosyntetyków, filtry powietrza, odnawialne źródła energii czy też nowe rozwiązania w zakresie zarządzania odpadami przemysłowymi.

Należy podkreślić, że w przypadku wszelkich form innowacji ich czynnikiem sprawczym, a jednocześnie kontrolnym, jest człowiek. Żadne nowe rozwiązanie nie powstanie bowiem bez odpowiedniej wiedzy i kreatywności pracowników. Od nich zależy także tempo i skuteczność procesu wdrażania innowacji. Prowadzi to do ogólnej konkluzji, że rozwój działalności innowacyjnej, a co z tego wynika – rozwój poszczególnych firm i całej gospodarki jest pochodną jakości kapitału ludzkiego, jakim dysponuje świat biznesu. Trzeba przy tym pamiętać, że gospodarkę każdego kraju tworzą głównie mikroprzedsiębiorstwa.

2. Specyfika i rola mikroprzedsiębiorstw w polskiej gospodarce

Zgodnie z art. 104 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, a także osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży nieprzekraczający 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości 2 mln euro¹. Na koniec 2012 r. liczba aktywnych mikrofirm przekraczała 1,7 mln jednostek, co sprawia, że przedsiębiorstwa te stanowią w Polsce blisko 96% wszystkich podmiotów gospodarczych, plasując nasz kraj na drugim miejscu w Unii Europejskiej pod względem udziału tych jednostek firm w ogólnej liczbie firm [PARP 2014: 19].

Niemal 38% wszystkich pracujących Polaków, czyli ponad 3,4 mln, jest zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach. Analizowane jednostki generują także 30% PKB [PARP 2015: 15, 18]. Oznacza to, że firmy te, chociaż cechują się zazwyczaj lokalnym zasięgiem działania oraz nieznacznym wpływem na otoczenie, zasługują na miano kluczowego elementu polskiej gospodarki i niewrażliwego czynnika jej rozwoju.

Zofia Wilimowska i Kamila Urbańska podają kilka głównych efektów oddziaływania mikroprzedsiębiorstw na gospodarkę. Analizowane podmioty relatywnie szybko przystosowują się do zmian otoczenia, sprawiając tym samym, że cała gospodarka narodowa staje się bardziej podatna na zmiany i elastyczna. Jest to szczególnie istotne w okresach kryzysu. Wysokie zdolności dostosowawcze mikrofirm ułatwiają im funkcjonowanie w warunkach recesji i „załamania” koniunktury gospodarczej [Wilimowska i Urbańska 2009: 12-22].

Mikroprzedsiębiorstwa wnoszą duży wkład w powstawanie nowych miejsc zatrudnienia i aktywizację lokalnego rynku pracy. Jednostki te mają również istotny udział w systemie szkolenia i doskonalenia zawodowego. Duże przedsiębior-

¹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.

stwa pozyskują zwykle pracowników już wykształconych i wykwalifikowanych, podczas gdy mikroprzedsiębiorcy muszą wykształcić ich sobie sami. Ponadto wykształcenie to ma często o wiele bardziej uniwersalny charakter niż w większych przedsiębiorstwach, gdyż zakres czynności wykonywanych przez pracownika w niewielkiej firmie jest zdecydowanie większy. Nie pozostaje to bez wpływu na możliwości tworzenia innowacji i kreatywność kadry.

Mikrofirmy, z uwagi na swój niewielki rozmiar, oddziałują na środowisko naturalne w sposób mniej szkodliwy niż firmy duże. Ma to związek zarówno bezpośredni, spowodowany: dużą ilością odpadów, emisją szkodliwych gazów i zanieczyszczeń, jak i pośredni, związany z rozbudową infrastruktury towarzyszącej ich rozwojowi. Powyższa tendencja sprawia, że niewielkie grono dużych przedsiębiorstw jest odpowiedzialne za większość obecnych problemów ekologicznych.

W wielu przypadkach mikroprzedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę jako kooperanci, dostawcy półproduktów, surowców, maszyn i urządzeń oraz jako podwykonawcy specjalistycznych usług dla większych przedsiębiorstw. Powstanie i rozwój mikrofirm nie wymaga zwykle szczególnych uwarunkowań infrastrukturalnych. Ich lokalizacja jest możliwa właściwie wszędzie, również w takich miejscach, gdzie większe przedsiębiorstwa uznałyby to za nieopłacalne. Mikroprzedsiębiorstwa przyczyniają się do regionalnej decentralizacji biznesu i zatrudnienia.

Opisywane podmioty stanowią zatem newralgiczny element struktury każdej gospodarki narodowej. Dynamika wzrostu ich liczby jest często słusznie uznawana za wyznacznik przedsiębiorczości mieszkańców danego kraju, a wskaźnik „przeżywalności” mikrofirm stanowi świadectwo warunków do prowadzenia biznesu. Nawet pobieżna wiedza na temat rozwoju sektora startupów w Polsce może zaś wskazywać na istotny potencjał innowacyjny, jaki cechuje rodzimych mikroprzedsiębiorców.

3. Skala zaawansowania i źródła innowacji w mikroprzedsiębiorstwach

Innowacje stanowią kluczowy czynnik wszelkiego postępu i rozwoju gospodarczego. Począwszy od skali mikro, czyli działalności innowacyjnej pojedynczych podmiotów gospodarczych, poprzez poziom branży, kończąc na innowacyjności gospodarki narodowej, decydujące znaczenie w tym zakresie zawsze mają ludzie. To bowiem przedsiębiorcy i pracownicy są czynnikiem sprawczym nowych rozwiązań i zmian determinujących poziom oraz skalę innowacji [Smith i in. 2011: 14-16].

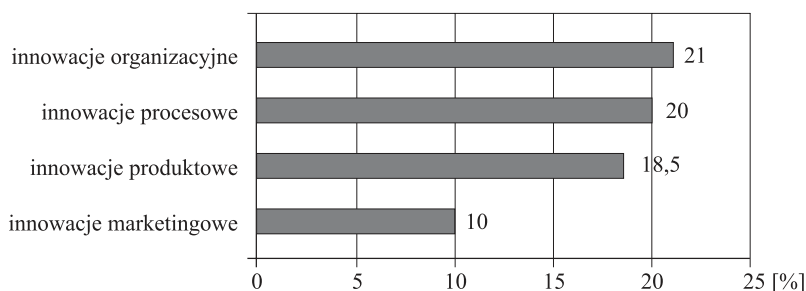
Poniżej przedstawiono wyniki badań odnoszących się do zaawansowania działalności innowacyjnej w mikrofirmach oraz do roli i wykorzystania pracowników w procesie kreowania innowacji. Prowadzone analizy utrudnia to, że opi-

sywane przedsiębiorstwa nie są objęte statystyką publiczną mierzącą poziom innowacyjności firm.

Dla większości mikroprzedsiębiorców termin „innowacyjna firma” oznacza nowe: technologie, produkty czy pomysły oraz kojarzy się z określeniami odnoszącymi się do nowoczesności, rozwoju, udoskonalania. W tej grupie badanych najczęściej respondentów (blisko 23%) innowacyjność firmy utożsamia z: nowoczesnością, podążaniem z duchem czasu oraz myśleniem przyszłościowym. Powyższe wyniki można uznać za pozytywny rezultat, ponieważ potwierdzają one właściwe rozumienie istoty innowacyjności, jaką jest tworzenie nowych rozwiązań [Tarnawa 2015: 48].

Biorąc pod uwagę rodzaj wdrażanych innowacji w mikroprzedsiębiorstwach nieznacznie dominują innowacje organizacyjne [Badanie innowacji 2015: 9-14]. Jak ukazano na rysunku 1, w latach 2011-2013 udział mikrofirm wprowadzających ten typ innowacji w Polsce wyniósł blisko 21%. Co interesujące, dotyczy to głównie firm z sekcji PKD „Edukacja” (30%). Drugie w kolejności są innowacje procesowe, które były wprowadzane przez niespełna 20% firm. Innowacje te są realizowane najczęściej w sekcji PKD „Informacja i komunikacja” (39%). W latach 2011-2013 w skali kraju innowacje produktowe zostały wdrożone przez 18,5% mikroprzedsiębiorstw. Największy odsetek mikroprzedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe, odnotowano w sekcji PKD „Informacja i komunikacja” (38%). Najrzadziej wdrażane były innowacje marketingowe, które obejmują niewiele ponad 10% mikroprzedsiębiorstw. Dotyczy to głównie firm z sekcji PKD „Informacja i komunikacja” (22%).

Wykres 1. Innowacje (według rodzaju) wdrażane przez mikroprzedsiębiorstwa w latach 2011-2013



Źródło: opracowanie na podstawie GUS 2015: 9-14.

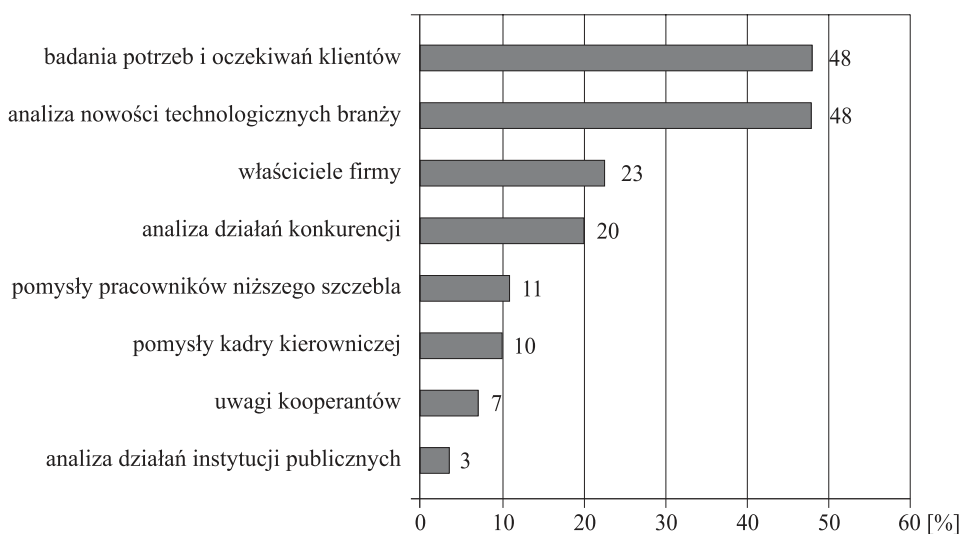
Warto zwrócić uwagę, że ogólny udział firm prowadzących działalność innowacyjną w skali całego kraju wynosi 23%, a w przypadku przedsiębiorstw dużych jest bliski 64%. Oznacza to, że mikrofirmy można uznać za relatywnie mało inno-

wacyjne w porównaniu z pozostałymi podmiotami gospodarczymi względem ich wielkości [Nieć 2015: 12, 15].

Biorąc pod uwagę skalę wprowadzanych innowacji dominują zmiany innowacyjne wdrażane na poziomie firmy, co stwierdza 38% mikroprzedsiębiorców. Ponad połowę mniej (17%) podmiotów wprowadziło w tym czasie innowację w skali kraju, a tylko 8% w skali globalnej [Tarnawa 2015: 49].

Odnosząc się do źródeł pomysłów na innowacje przedstawionych na rysunku 2, należy zaznaczyć, że blisko połowa podmiotów, które wdrożyły w ostatnich trzech latach innowację, monitoruje potrzeby i oczekiwania klientów. Niemal identyczna grupa przedsiębiorców pod względem liczebności analizuje pojawiające się w branży nowości technologiczne. Kolejnym źródłem pomysłów na innowacje są osoby pracujące w danej firmie, począwszy od samych właścicieli, przez pracowników niższego szczebla, na kadry kierowniczej skończywszy. Zdecydowanie rzadziej wykorzystuje się w tym celu kooperantów i instytucje sfery publicznej [Tarnawa 2015: 51-52].

Wykres 2. Źródła innowacji w mikroprzedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie na podstawie Tarnawa 2015: 51-52.

Podsumowując, należy zwrócić szczególną uwagę na nieznaczny udział pracowników w stymulowaniu działalności innowacyjnej, o czym świadczy relatywnie niewielki odsetek wskazań dla kadry kierowniczej i pracowników niższego szczebla. Jedynie w co dziewiątej badanej jednostce jako źródło innowacyjnych rozwiązań wskazano szeregowych pracowników.

Z kolei tylko w dwóch z pięciu badanych podmiotów (39%) istnieje jakiś rodzaj systemu motywującego pracowników do zgłaszania pomysłów dotyczących usprawnień w firmie i jej ofercie. Zatrudnieni mogą liczyć głównie na nagrodę pieniężną (67% wskazań), w dalszej kolejności na podwyżkę (31%) i pochwałę (ok. 22%). Wyraźnie rzadziej kwalifikuje się pracowników zgłaszających nowe pomysły na szkolenia do nagrody rzeczowej czy dodatkowego urlopu.

Analizując aktywność innowacyjną mikroprzedsiębiorstw w Polsce, warto przedstawić kilka informacji związanych z profilem tych podmiotów. Ponad połowa innowacyjnych mikroprzedsiębiorców (55%) ma swoją siedzibę w miastach powyżej 250 tys. mieszkańców. W miastach o liczbie mieszkańców od 100 do 250 tys. zlokalizowanych jest wyraźnie mniej, bo już jedynie 14%, mikrofirm. Tylko sześciu na stu innowacyjnych mikroprzedsiębiorców ma siedzibę na terenach wiejskich [Tarnawa 2015: 59].

Terytorialnie największy odsetek mikrofirm wdrażających innowacje cechuje województwa: mazowieckie, lubelskie i podkarpackie, najmniejszy zaś województwa: opolskie i świętokrzyskie [GUS 2015: 11-17].

4. Bariery rozwoju działalności innowacyjnej w mikrofirmach

Badania prowadzone wśród mikroprzedsiębiorców wskazują na kilka głównych przeszkód utrudniających rozwój innowacji [Tarnawa 2015: 55-57]. Zdaniem właścicieli tych podmiotów najważniejszą barierą rozwoju innowacyjności jest brak środków finansowych, które można by przeznaczyć na prace nad nowymi rozwiązaniami. Drugą barierą jest konieczność koncentrowania się na działalności bieżącej, a w konsekwencji brak czasu na działalność innowacyjną.

Istotnymi problemami są też kwestie związane z organizacją firmy, jak np. stosowanie systemów motywacyjnych, które nie nagradzają odpowiednio pomysłodawców innowacji. Kolejną grupę barier rozwoju działalności innowacyjnej stanowią sprawy związane z czynnikiem ludzkim, takie jak brak wsparcia ze strony przełożonych i zarządu oraz niskie kwalifikacje pracowników.

Dodatkowych informacji na temat trudności prowadzenia działalności innowacyjnej dostarczają także opinie wyrażane przez mikroprzedsiębiorców, którzy mają już w tym zakresie doświadczenie. Poza kwestiami o charakterze finansowym, takimi jak: wysokie koszty innowacji czy brak własnych środków finansowych, zwraca się uwagę na trudności w pozyskaniu zewnętrznego finansowania oraz niewystarczająco rozwinięte wsparcie ze strony państwa. Przedsiębiorcy narzekają na problemy z inicjowaniem i rozwojem współpracy z podmiotami, które statutowo powinny zajmować się rozwojem innowacyjności w skali krajowej, regionalnej czy też lokalnej. Kolejna grupa czynników utrudniających rozwój inno-

wacyjności obejmuje takie aspekty działania firmy, jak: brak kultury organizacyjnej nastawionej na innowacje czy odpowiednio wykwalifikowanego personelu.

Nieco więcej czynników utrudniających wprowadzanie innowacji przedstawili mikroprzedsiębiorcy podczas ogólnopolskiego badania metodą PAPI [Juchniewicz i Grzybowska 2010: 101-104]. Oprócz już wymienionych i dominujących kwestii ograniczeń finansowych zwraca się uwagę na niewystarczające wyposażenie techniczne, brak doświadczenia w działalności innowacyjnej oraz niedostatek informacji na temat potrzeb klientów, jak również brak wiedzy o nowych technologiach. Analogicznie jak w powyższych badaniach, wskazywano także na niskie kwalifikacje pracowników, brak poparcia ze strony kierownictwa i niechęć pracowników do wdrażania nowych rozwiązań.

W literaturze przedmiotu wskazuje się także na bariery rynkowe związane ze słabym popytem krajowym oraz z niską siłą nabywczą ludności, która charakteryzuje się relatywnie niewielkimi wydatkami na nowości produktowe. Istotnymi ograniczeniami rynkowymi dla mikroprzedsiębiorstw są również trudności w ekspansji rynkowej (w szczególności zagranicznej), niedostatki w zaopatrzeniu oraz słabo rozwinięta sieć współpracy i powiązań kooperacyjnych.

Nie można pominąć także barier społecznych. Wynikają one przede wszystkim z utrudnień w zakresie pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych pracowników. Jednym z głównych czynników, jakie ograniczają rozwój mikrofirm, jest bowiem niski poziom wykształcenia kadry oraz występujące wśród zatrudnionych luki kompetencyjne. Bariere może też stanowić niewielka mobilność pracowników [por. Andrzejczyk 2008: 152; Kurowska 2007: 34-35].

Z przytoczonych wyżej opinii wynika ogólny wniosek o występowaniu dwóch podstawowych grup barier rozwoju innowacyjności. Pierwsza z nich i najpoważniejsza dotyczy niedostatecznych zasobów finansowych. Efektem tego są sytuacje, w których mikroprzedsiębiorcy rezygnują z prac nad nowymi rozwiązaniami z powodu braku odpowiedniego kapitału (nadwyżki finansowej) czy też ograniczonych lub kosztownych możliwości jego pozyskania ze źródeł zewnętrznych w postaci pożyczek lub kredytów. Dochodzi wówczas do zaniechania rozwoju innowacyjnego pomysłu, który zwykle kończy się już na etapie powstania idei.

Drugą, dość liczną, grupę czynników hamujących rozwój innowacji stanowią już jednak bariery ludzko-organizacyjne. Mikroprzedsiębiorcom często brak doświadczenia i czasu na myślenie o nowych rozwiązaniach. Stosują oni nieefektywne systemy motywacyjne albo nie stosują ich wcale. W wielu firmach nie ma kultury proinnowacyjnej. Kierownicy narzekają na niskie kwalifikacje pracowników i ich niechęć do wdrażania zmian, z kolei pracownicy wskazują na brak wsparcia w tym procesie ze strony kierownictwa. W wykazie barier rozwoju innowacji widać zatem czynniki, które odnoszą się zarówno do samych właścicieli firm oraz przedstawicieli kierownictwa, jak również do szeregowych pracowników.

5. Rozwój innowacyjności a proces zarządzania kapitałem ludzkim

Wydaje się, że pod względem conceptualnym najprostszym sposobem przyspieszenia tempa rozwoju działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach jest redukcja wymienionych wyżej barier. Dostęp przedsiębiorców do zasobów finansowych, które mogłyby być przeznaczane na prace związane z innowacjami, stanowi odrębne zagadnienie. Jest to bowiem czynnik uzależniony z jednej strony od indywidualnej kondycji finansowej każdego podmiotu, z drugiej zaś – od możliwości wykorzystania dźwigni finansowej, czyli od oferty kredytowej i pożyczkowej sektora bankowego.

Analizując ograniczenia wewnętrzne rozwoju innowacyjności, szczególną uwagę należy zwrócić na znaczenie czynnika ludzkiego, w tym rolę właściciela-przedsiębiorcy, oraz na wykorzystanie i zadania pracowników. Jakość i zasoby kapitału ludzkiego są bowiem bardzo ważne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, także tych najmniejszych.

Warto przy tym zauważyć, że w mikrofirmach dominuje zarządzanie dyrektywne i preferowany jest styl autokratyczny. Blisko 73% właścicieli przyznaje, że kieruje firmą jednoosobowo, 22% stosuje ścisły podział obowiązków, a 12% zleca zadania do wykonania. Tylko 17% ankietowanych właścicieli modyfikuje swoje decyzje, poprzedzając je konsultacjami z pracownikami, a jedynie 6% zachęca do pracy grupowej, dając tym samym wyraz demokratycznemu stylowi zarządzania. Trzeba dodać, że firmy, w których proces zarządzania należy w pełni do właściciela, odnotowują relatywnie niskie przychody, mają klientów głównie z obszaru lokalnego, nie wchodzi na nowe rynki zbytu, a inwestują przede wszystkim w: maszyny, urządzenia i oprogramowanie [Juchniewicz i Grzybowska 2010: 46].

W badaniach realizowanych w zakresie społecznych determinant przedsiębiorczości innowacyjnej zwrócono również uwagę na wskaźniki o charakterze społecznym, na podstawie których można ocenić poziom innowacyjności firmy. Jako czołowy wskaźnik innowacyjności wskazano szeroko pojętą kreatywność. Twórcze myślenie nie ogranicza się jednak tylko do analizy rynku czy modyfikowania asortymentu. Powinno być także rozumiane jako kreowanie nowych sposobów promocji firmy, opracowywanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, usprawnianie istniejących metod i procedur, planowanie sposobów rozwiązywania problemów utrudniających postęp czy też aktywne poszukiwanie możliwości finansowania działalności innowacyjnej. Największe znaczenie w zakresie stymulowania innowacyjności mają też takie cechy kadry, jak: elastyczność, adaptacyjność, mobilność zawodowa oraz skłonność do podejmowania ryzyka [Mazurek-Kucharska, Laskowska-Rutkowska i Wojtczuk-Turek 2008: 101-104]. Wynika stąd, że poziom innowacyjności podmiotów gospodar-

czych zależy nie tylko od potencjału technicznego i zasobów materialnych, ale także od czynników psychologicznych, a nawet determinant osobowościowych właściciela i jego pracowników [Smith i in. 2011: 25-26].

Trudno jednak oczekiwać kreatywności i zaangażowania w rozwój firmy od pracowników w sytuacji, gdy właściciela firmy cechuje zamkniętość poznawcza lub silny egocentryzm. Liczne badania nad charakterystyką efektywnych i skutecznych menedżerów, zarządzających rozwijającymi się firmami, wskazują, że niemal zawsze na szczycie listy pożądanых cech osobowościowych u przedsiębiorców znajdują się: kreatywność, umiejętność zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne oraz komunikatywność i otwartość [Bartczak 2016: 306-310]. Każdy właściciel podmiotu gospodarczego, który stawia sobie ambitny cel prowadzenia działalności innowacyjnej, powinien pielęgnować i rozwijać te cechy w sobie.

W kontekście prowadzonych rozważań zasadne stają się uwagi Michała Kurtyki i Gerharda Rotha o znaczeniu **uczciwości menedżerskiej** w procesie wprowadzania zmian. Owa uczciwość wiąże się z silnym zaangażowaniem osobistym i określoną postawą zarządzającego, która przyczynia się do „tchnięcia energii w przedsiębiorstwo” [Kurtyka i Roth: 2012: 136-137]. Właściciel firmy, służąc dobrym przykładem, staje się wówczas gwarantem sukcesu oraz liderem, który ustala reguły i wytycza kierunek działań. Uczciwość menedżerska kształtuje także system wartości przedsiębiorstwa, co przekłada się z kolei na sposób wykonywania codziennych zadań, ale również realizowanie celów długoterminowych.

Należy także zwrócić uwagę na koncepcję zarządzania przez zaangażowanie [Moczydłowska i Kowalewski 2014: 92-105; Borkowska 2014: 9-23]. Rezultatem takiego zarządzania jest współdziałanie wszystkich członków organizacji, które powinno opierać się na wspólnych korzyściach, ale też na współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa. Innymi słowy, celem zarządzania przez zaangażowanie jest osiągnięcie założonych celów dzięki ponadprzeciętnej aktywności pracowników wynikającej z ich wysokiej wewnętrznej motywacji.

Kolejną istotną kwestią jest posiadanie kadry o wysoko rozwiniętych kompetencjach twórczych. Są to takie obszary funkcjonowania psychologicznego człowieka, jak:

- elastyczność działania i gotowość do zmiany,
- otwartość poznawcza, czyli zdolność do poszukiwania i wykorzystywania różnych źródeł informacji,
- permanentne uczenie się prowadzące do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności,
- perspektywność postaw i sposobów myślenia, które powinny ułatwiać antycypowanie wyzwań i tworzenie nowych możliwości działania [Mazurek-Kucharska i in. 2008: 102].

Wymienione zachowania wpisują się w nurt codziennej aktywności zawodowej pracowników, dając im możliwość podejmowania zachowań przystosowa-

czych, ale również przyczyniają się do kreowania nowych wartości, dzięki którym ma szansę wzrastać innowacyjność firmy. Należy bowiem zwrócić uwagę, że tworzenie i wdrażanie innowacji ma z jednej strony charakter adaptacyjny, polegający na dostosowywaniu się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków rynkowych, ale także charakter generatywny, który wiąże się z kreowaniem zmian w otoczeniu firmy [Mazurek-Kucharska i in. 2008: 102].

W związku z tym, że cechy mentalne osób dorosłych są niezwykle trudne do kształtowania i modyfikacji, istotnym zadaniem stojącym przed mikroprzedsiębiorcami jest zatrudnianie takich pracowników, którzy wykazują odpowiednie postawy proinnowacyjne oraz potencjał w zakresie rozwoju kompetencji twórczych. Ujawnia się w tym miejscu fundamentalna rola przemyślanego i trafnego procesu doboru pracowników.

Aby jednak kadra mogła optymalnie wykorzystać posiadane zdolności, konieczne jest stworzenie właściwych warunków ku temu, czyli ukształtowanie w przedsiębiorstwie **kultury proinnowacyjnej**. W tym zakresie ponownie należy podkreślić kluczową rolę właściciela, który niejako naturalnie jest w swojej firmie **liderem zmian**. Kulturę proinnowacyjną można bowiem zdefiniować jako ogół norm i wartości, które determinują całokształt zachowań członków organizacji i warunkują ich zdolność do tworzenia nowych rozwiązań, kreatywnego działania i wdrażania innowacji.

Mikroprzedsiębiorcy muszą mieć świadomość, że źródłem wielu nowych koncepcji o charakterze innowacyjnym mogą być właśnie pracownicy. Wyniki badania Petry Andries i Dirka Czarnitzkiego dowodzą, że wykorzystywanie pomysłów pracowników niższego szczebla ma pozytywny wpływ na wyniki innowacyjnej działalności przedsiębiorstw [Andries i Czarnitzki 2014: 21-38]. W tym kontekście negatywnie należy ocenić wnioski z badań przytoczonych wcześniej, z których wynika, że tylko w co dziewiątej mikrofirmie źródłem innowacyjnych rozwiązań są pracownicy.

Niewielkie wykorzystanie kadry w tym zakresie może wynikać z wielu przyczyn, do których można zaliczyć:

- charakterystyczną dla większości ludzi niechęć do zmian,
- brak rozwiniętych kompetencji twórczych wśród pracowników,
- niekorzystny (autokratyczny) styl zarządzania firmą, skutkujący niechęcią pracowników do zgłaszania pomysłów,
- nieodpowiednie warunki organizacyjne i społeczne w firmie (brak współpracy, lojalności, wzajemnego zaufania i kultury proinnowacyjnej),
- nieskuteczny system motywacyjny,
- nadmierną kontrolę i ograniczanie swobody działania pracowników, w tym swobody myślenia i inwencji twórczej,
- niedostateczną wiedzę pracowników o celach i strategii działania przedsiębiorstwa,

- niepowodzenia lub negatywne doświadczenia z wcześniej wprowadzanych innowacji,
- brak wiary i przekonania co do słuszności pomysłów zgłaszanych przez pracowników.

Tak korzystne zjawiska w procesie stymulowania działalności innowacyjnej, jak: kreatywność, lojalność i zaangażowanie pracowników, nie powstają nagle i samoczynnie. Praktyka gospodarcza dowodzi, że oprócz dobrych chęci przedsiębiorcy i nawet wysoko rozwiniętej uczciwości menedżerskiej w wielu przypadkach konieczne jest wdrożenie skutecznego systemu motywującego pracowników, tak aby mieli świadomość realnych (niekoniecznie finansowych) korzyści wynikających z angażowania się w proces zmian i przedstawiania propozycji nowych rozwiązań. Opierając się na przytoczonych wcześniej wynikach badań, warto zauważyć, że do opracowania i implementacji systemu motywującego pracowników do zgłaszania pomysłów i usprawnień w firmie przyznaje się zaledwie 40% mikroprzedsiębiorców. Oznacza to, że w większości mikrofirm nie stosuje się żadnego systemu zachęt dla pracowników w zakresie kreowania innowacji.

Skuteczne motywowanie jest niezwykle trudnym zadaniem, ponieważ wymaga dostosowania bodźców motywacyjnych do potrzeb pracowników w warunkach ograniczonych zasobów i możliwości, z którymi borykają się niemal wszyscy menedżerowie, a przede wszystkim mikroprzedsiębiorcy. Trudność tego zadania zwiększa dodatkowo złożoność procesów motywacyjnych. Każdego zatrudnionego może bowiem motywować coś innego, a ponadto motywy ludzkiego działania ulegają zmianie w czasie i są determinowane przez szereg uwarunkowań: demograficznych, społecznych, finansowych, zawodowych czy rodzinnych.

W kilkusobowej organizacji jest jednak dużo łatwiej niż w firmie średniej czy dużej zidentyfikować oczekiwania i motywy osób zatrudnionych. Duża częstotliwość kontaktów właściciela z załogą i bardziej bezpośrednie relacje między nimi działają na korzyść mikrofirm. W dużych podmiotach gospodarczych znacząca część pracowników może być anonimowa dla członków zarządu, właściciela czy działu personalnego, co nie jest korzystne przy budowie i doskonaleniu systemu motywacyjnego. Kilkusobowa kadra mikroprzedsiębiorstw daje właścicielom możliwość opracowania i wdrożenia indywidualnego zestawów motywatorów, które powinny przyczyniać się do optymalnego dostosowania narzędzi motywacyjnych do preferencji pracowników.

Stymulowanie innowacyjności wymaga również stałego pogłębiania i rozwijania fachowej wiedzy wśród pracowników [Smith i in. 2011: 16-17, 23-24]. Do osiągnięcia sukcesów w działalności innowacyjnej nie wystarczy bowiem sama kreatywność czy kompetencje twórcze kadry. Niezbędna jest jeszcze wiedza dotycząca materii danej innowacji. W zależności od rodzaju innowacji może to być wiedza z zakresu: technologii produkcji, zarządzania i organizacji pracy, marketingu, rynku docelowego (potrzeb i preferencji klientów). W każdym przypadku

powinna to być wiedza zorientowana na nowe trendy i odkrycia, a także tzw. dobre praktyki.

Właściciele mikroprzedsiębiorstw powinni zatem umożliwiać pracownikom i zachęcać ich do zdobywania wiedzy i dzielenia się nią oraz do udziału w rozmaitych formach podnoszenia kwalifikacji, również poza zakładem pracy. W żadnym wypadku nie mogą stawiać barier w procesie samokształcenia pracowników.

Zakończenie

Całokształt działań wchodzących w zakres zarządzania kapitałem ludzkim ma istotny wpływ na budowanie wartości firmy, o ile oparte jest ono na procesach innowacyjnych. Dysponując kadrą o wysokim potencjale twórczym, przedsiębiorstwo może uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Badania potwierdzają, że niedocenywanie kreatywnego potencjału pracowników skutkuje niskim poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa [Juchniewicz i Grzybowska 2010: 45]. Determinuje to konieczność wspierania firm, a przede wszystkim mikroprzedsiębiorstw, we wdrażaniu skutecznych działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które byłyby ukierunkowane na rozwój działalności innowacyjnej. W dużej mierze poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych jest bowiem uzależniony nie tyle od potencjału technicznego i zasobów materialnych, ile od czynników psychologicznych, a nawet determinant osobowościowych właściciela i jego pracowników.

Począwszy od mikrofirm, a kończąc na innowacyjności całej gospodarki narodowej, decydujące znaczenie w analizowanej materii zawsze mają ludzie. To bowiem przedsiębiorcy i pracownicy są czynnikiem sprawczym nowych rozwiązań i zmian determinujących poziom oraz skalę innowacji.

Należy zwrócić uwagę, że udział pracowników w stymulowaniu działalności innowacyjnej mikrofirm jest zwykle nieznaczny. Jedyne w co dziewiątej jednostce gospodarczej zatrudniającej do 10 osób źródłem rozwiązań innowacyjnych są szeregowi pracownicy. Taki stan rzeczy wynika z kilku przyczyn, które ogólnie można określić mianem barier ludzko-organizacyjnych.

Główną rolę w rozwoju mikroprzedsiębiorstwa odgrywa właściciel, którego wizja rozwoju firmy i stosowany styl zarządzania decydują o całokształcie działalności danego podmiotu. Każdy przedsiębiorca, który chce być innowacyjny, powinien pielęgnować i rozwijać w sobie takie cechy, jak: kreatywność, elastyczność, umiejętność zarządzania ludźmi oraz komunikatywność i otwartość. Przedsiębiorca posiadający takie atrybuty służyłby kadrze dobrym przykładem i stał się gwarantem sukcesu oraz liderem zmian, który wytycza właściwy kierunek rozwoju.

Nie ulega jednak wątpliwości, że w kwestii rozwijania działalności innowacyjnej nie należy ograniczać się tylko do osoby właściciela firmy. Wyniki ba-

dań potwierdzają, że wykorzystywanie pomysłów pracowników ma pozytywny wpływ na poziom innowacyjności przedsiębiorstw. Bardzo ważne jest zatem posiadanie kadry o wysoko rozwiniętych kompetencjach twórczych.

Stymulowaniu innowacyjności służą również wszelkie działania, które prowadzą do powstania zaufania organizacyjnego i zarządzania przez zaangażowanie, a tym samym do ukształtowania odpowiedniej kultury proinnowacyjnej.

Właściciele mikrofirm muszą mieć jednak świadomość, że sama kultura organizacyjna czy wzajemne zaufanie mogą nie wystarczyć do rozwijania działalności innowacyjnej. Pracowników należy zachęcać do angażowania się w proces zmian i przedstawiania propozycji nowych rozwiązań. Temu celowi powinien służyć zestaw bodźców motywacyjnych, które mają dawać pracownikom przekonanie o realnych korzyściach, jakie wynikają ze zgłaszania pomysłów i uczestniczenia w procesie innowacyjnych zmian.

Warunkiem koniecznym działalności innowacyjnej jest także pogłębianie i rozwijanie fachowej wiedzy wśród wszystkich zatrudnionych. Do osiągnięcia sukcesów w działalności innowacyjnej potrzebna jest kreatywność i kompetencje twórcze kadry, ale przede wszystkim wiedza na temat nowych trendów i dokonań w zakresie technologii produkcji, zarządzania i organizacji pracy czy marketingu. Ważnym zadaniem jest więc odpowiednie zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji, czyli jej zdobywanie, gromadzenie i przekazywanie, a w konsekwencji umiejętne wykorzystywanie na gruncie całego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Andries P., Czarnitzki D., 2014, Small firm innovation performance and employee involvement, *Small Business Economics*, 43, 21-38.
- Andrzejczyk D., 2008, Ograniczenia rozwoju sektora MŚP w Polsce po 1990 roku, *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*, 1, 152.
- Bartczak K., 2016, Osobowościowe uwarunkowania pracy efektywnego menedżera – przegląd badań, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), cz. III, 306-310.
- Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Borkowska S., 2014, *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa: WN PWN.
- Bratnicki M., Strużyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, w: *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Juchniewicz, B. Grzybowska, Warszawa: PARP.
- GUS, 2015, *Badanie innowacji w mikroprzedsiębiorstwach. Raport końcowy*, Warszawa.
- Juchniewicz M., Grzybowska B., 2010, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa: PARP.
- Kurowska M., 2007, Bariery funkcjonowania sektora MŚP, *Repozytorium Uniwersytetu Łódzkiego*, 203, 34-35.
- Kurtyka M., Roth G., 2012, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, Warszawa: CeDeWu.
- Lublińska-Kasprzak B., 2015, *Potencjał innowacyjności w przedsiębiorstwach i otoczeniu społeczno-gospodarczym. Dobre przykłady, słabości, perspektywy na przyszłość*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, red. P. Zadura-Lichota, Warszawa: PARP.

- Mazurek-Kucharska B., Laskowska-Rutkowska A., Wojtczuk-Turek A., 2008, *Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Warszawa: PARP.
- Moczydłowska J., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Moczydłowska J., Kowalewski K., 2014, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Warszawa: Difin.
- Nieć M., 2015, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, red. P. Zadura-Lichota, Warszawa: PARP.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, 2008, Warszawa: MNiSW.
- PARP, 2014, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2013*, Warszawa.
- PARP, 2015, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Warszawa.
- Smith A., Courvisanos J., Tuck J., McEachern S., 2011, *Building innovation capacity: The role of human capital formation in enterprises*, Adelaide: Department of Education, Employment and Workplace Relations.
- Szpor A., Śniegocki A., 2012, *Ekoinnowacje w Polsce*, Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
- Tarnawa A., 2015, *(Nie)oczekiwana mikroinnowacyjność*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, red. P. Zadura-Lichota, Warszawa: PARP.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. nr 173, poz. 1807.
- Wilimowska Z., Urbańska K., 2009, *Uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw na polskim rynku*, Nysa: Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie.

Human Capital as a Determinant of Innovation Activities in Microenterprises

Abstract. *The main objective of this paper is to describe the role and importance of employees in the process of innovation activities in microenterprises. The second aim is to identify opportunities for stimulating innovation through better human capital management. The article contains considerations about the significance of human capital in the process of organization development and innovation activity, the role of microenterprises in the Polish economy, the level of development, sources of innovation in microenterprises and barriers to innovation activities. The key part of the article is the description of areas of human capital management that are crucial for innovation in microenterprises. The theoretical considerations are supported with results of empirical studies described in the literature and other available research reports.*

Keywords: *human capital, microenterprise, innovations*