

Gabriela Roszyk-Kowalska, Andrzej Stańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KULTUROWORGANIZACYJNY KONTEKST PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

W literaturze dotyczącej zjawiska przedsiębiorczości w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazuje się na wiele uwarunkowań decydujących o jej poziomie i wpływie na ich rozwój. Jednak czynnikiem dotychczas niedocenianym, ani w badaniach, ani przez praktyków (właścicieli MŚP), jest kultura organizacyjna. Jest to o tyle istotne, że nie kwestionowana jest teza o kluczowym znaczeniu małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym. Ma to obiektywne uzasadnienie w cechach tego sektora, m.in. takich jak: zdolność do szybkiego reagowania na potrzeby rynku, otwartość na postęp techniczny i organizacyjny, potencjalna zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy, łatwość dostosowania się do miejsca, czasu i zasobów, występowanie we wszystkich działach gospodarki. Imponujący jest udział MŚP w gospodarce narodowej, to ponad 3,5 mln jednostek gospodarczych tego sektora, ze średnim rocznym tempem wzrostu ich liczby przekraczającym 8%. Sektor MŚP jest również głównym pracodawcą, małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniają prawie 68% ogólnej liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Udział MŚP w tworzeniu produktu krajowego brutto wynosi prawie 50%, z czego udział małych przedsiębiorstw to ok. 40%, a średnich 10% [*Konkurencyjność...* 2005].

Zasadne jest zatem pytanie o wpływ kultury przedsiębiorczości na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Pytanie to nabiera szczególnego znaczenia w aktualnych warunkach gospodarowania wyznaczanych silnie sytuacją kryzysu gospodarczego. Tak sformułowane pytanie wyznaczyło cel opracowania, jakim jest próba wskazania znaczenia kultury przedsiębiorczości w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

2. Istota przedsiębiorczości w MŚP

Nowoczesna przedsiębiorczość jest specyficznym wariantem jednego ze zjawisk właściwych każdemu społeczeństwu powstającemu i istniejącemu w ramach kultury i jednocześnie ją tworzących. Jest jednocześnie traktowana jako czwarty – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnik produkcji. Określenie *człowiek przedsiębiorczy* wywołuje wiele kontrowersji, bo we współczesnej dyskusji brak jest jednolitości poglądów w tej kwestii. Akcentowane są takie wyróżniki osoby przedsiębiorczej, jak: umiejętność kontrolowania obszarów niepewności, zdolności innowacyjne czy kontrowersyjna zdolność dostrzegania i wykorzystywania różnic cenowych [Lavoie 1996]. Człowiek przedsiębiorczy to osoba prowadząca działalność gospodarczą charakteryzująca się innowacyjnością i kreowaniem wartości dodanej. Ludzie przedsiębiorczy to jednostki lub grupy jednostek o czterech podstawowych cechach: łączą oni rozmaite rynki, potrafią działać na wadliwie funkcjonujących rynkach (funkcja uzupełnienia braków), potrafią zdobywać konieczne zasoby i tworzą lub rozbudowują trwałe całości transformujące pozyskane zasoby [Landa 1996]. Powszechność niepełnych i niedoskonałych rynków przyczynia się do wzrostu znaczenia przedsiębiorczości obejmującej różnorodne działania redukcji ryzyka i niepewności związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Ekonomiści traktują jednak przedsiębiorczość jak rezultat szczególnych warunków gospodarczych, nie widząc w niej przyczyny wzrostu gospodarczego. Chodzi o to, że w niesprzyjających okolicznościach gospodarczych nie pojawia się ona w wymiarze całości zjawisk gospodarczych i w konsekwencji nie ma tendencji wskazujących na wyjście ze stagnacji. W tym sensie rozwój gospodarczy jest pochodną takich czynników, jak: kapitał, podaż siły roboczej oraz dostęp do rynków, surowców i technologii. Dopiero pojawienie się warunków gospodarczych odpowiednich dla przedsiębiorczości generuje wzrost liczby ludzi przedsiębiorczych, będących swoistym zapłonem i akceleratorem dla rozwoju całej gospodarki. Jednocześnie coraz silniej – niezależnie od poglądów tradycyjnych, postrzegających przedsiębiorczość jako zjawisko wyznaczone przez czynniki gospodarcze i właściwie niezależne od kultury – podkreśla się znaczenie silnego powiązania przedsiębiorczości z kulturą, w wymiarze zarówno jej kształtowania, jak i znacznego wpływu na nią. Kultura bowiem to zespół kontekstów kształtujących warunki realizacji procesów gospodarczych uruchamianych przez przedsiębiorczość, a nie te procesy. Całość zjawisk przedsiębiorczości jest z konieczności osadzona w kontekście kulturowym i całkowicie przez ten kontekst ukształtowana. Zwolennicy podejścia „kulturowego” wskazują znaczenie takich czynników nieekonomicznych, jak uznawane wartości i normy zachowań, podzielane przekonania, psychiczna motywacja do osiągnięcia sukcesu, legitymizacja przedsiębiorczości. Kiedy posiłkujemy się klasycznym rozumieniem kultury organizacyjnej E. Scheina, problemem pozostają rozsądne reguły postępowania, odkryte oraz ustanowione i rozwinięte przez grupę, służące do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznego dostosowania [Schein 1986]. Imperatyw pomnażania bogactwa,

tak charakterystyczny dla współczesnego kapitalizmu, wyznacza konieczność spełnienia warunku niezbędnej jego żywotności i gospodarczej efektywności. Jest to wyznaczone przez dwie co najmniej okoliczności: po pierwsze, współczesne wielkie instytucje rozwinęły taki poziom przedsiębiorczości u współczesnych menedżerów, który sprzyja przezwyciężaniu zjawiska biurokratyzacji, i po drugie, wyraźne jest zjawisko opierania rozwoju na przedsiębiorczości występującej w małych formach biznesowych.

3. Uwarunkowania kulturowe rozwoju przedsiębiorczości w MŚP

Cechą charakterystyczną większości badań lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX w. nad przedsiębiorczością w Europie była koncentracja na procesach rozwojowych i sposobach zarządzania małymi przedsiębiorstwami. Również w Polsce badania mają taki charakter, a ich wyniki wskazują na niepokojące trendy w ich zachowaniach biznesowych, z których do najważniejszych należą [*Konkurencyjność... 2005*]:

- opieranie się przewagi konkurencyjnej polskich MŚP wobec firm z UE na przewadze kosztowej,
- konkurowanie MŚP przede wszystkim nawzajem ze sobą,
- istotny sposób utrzymania przewagi kosztowej przez niskie płace oraz działania w szarej strefie,
- awersja MŚP do zadłużania się w bankach, niedostępność kredytów dla części firm w dobrej kondycji,
- zatory płatnicze oraz konkurencja ze strony szarej strefy będące najważniejszymi utrudnieniami w prowadzeniu biznesu,
- większa rotacja pracowników sprzyjająca wzrostowi wydajności pracowników,
- malejący odsetek osób z wyższym wykształceniem wśród nowych przedsiębiorców, słabość nowych firm w porównaniu z pozostałymi pod względem wykorzystania mocy produkcyjnych, rzadsze korzystanie z kredytów i Internetu.

Analizę sektora MŚP utrudnia wielość definicji i wskaźników obowiązujących w różnych krajach, choć zgodnie z pojęciem małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzonym przez Wspólnotę Europejską do grona tych podmiotów gospodarczych zalicza się obecnie te, które zatrudniają od 50 do 250 osób, osiągają maksymalną wartość obrotu rocznego w wysokości 40 mln euro, a suma bilansowa jest mniejsza niż 27 mln euro [*KMU-Definition... 1992*]. Małe przedsiębiorstwo natomiast to takie, w którym zatrudnienie nie przekracza 50 pracowników, którego roczny obrót jest mniejszy niż 7 mln euro albo suma bilansowa niższa niż 5 mln euro [*KMU-Definition... 1992*]. Mimo dokładnej definicji MŚP opracowanej i zatwierdzonej przez Parlament Europejski, krajom członkowskim pozostawia się dużą swobodę w jej stosowaniu. Ocena znaczenia i identyfikacja przyczyn rozwoju MŚP w krajach europejskich nie jest jednoznaczna. Uznaje się np., że wzrost liczby małych firm i osób pracujących na własny rachunek w latach osiemdziesiątych to była krótkookresowa

reakcja na narastające bezrobocie i restrukturyzację wielkich przedsiębiorstw. W opozycji pozostają poglądy, że jest to trwała zmiana w strukturze gospodarki, która będzie generować pozytywne w niej tendencje. Niewątpliwie koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. w Europie Zachodniej to okres odradzania się drobnej przedsiębiorczości. Wzrost tempa powstawania nowych małych przedsiębiorstw nie doprowadził jednak do znaczniejszego przesunięcia siły roboczej z dużych przedsiębiorstw do małych. Małe przedsiębiorstwa powstawały przede wszystkim w sektorze usług i zatrudniają znacznie mniej pracowników aniżeli przedsiębiorstwa o charakterze produkcyjnym. Małe przedsiębiorstwa upadają też znacznie szybciej aniżeli duże.

Dyskusja dotycząca przyczyn i tendencji rozwojowych nie wskazuje jednoznacznie na główne czynniki wzrostu liczby MŚP w Europie Zachodniej. Wśród wielu uwarunkowań wskazuje się najczęściej na zmiany zasadniczych czynników: spadek zatrudnienia w przemyśle i rozwój sektora usług, wzrost liczby bezrobotnych, wzrost dochodów w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w., który doprowadził do zmiany struktury rynku dóbr konsumpcyjnych, zmiany technologiczne prowadzące do zmniejszenia rozmiarów zakładów, dążenie wielu dużych przedsiębiorstw do „rozproszenia” swojej działalności i do polegania w większej mierze na podwykonawcach.

Jednocześnie zwraca się uwagę na to, że w poszczególnych krajach europejskich, ale także w poszczególnych regionach, procesy prowadzące do powstawania nowych firm różnią się znacznie. Wyrażna np. była współzależność między zmianami na rynku dóbr konsumpcyjnych i zmianami technologicznymi, z naciskiem na elastyczność produkcji, a tempem powstawania nowych firm, dla których sytuacja ta stwarzała zachętę do zakładania nowych przedsiębiorstw zdolnych do konkurowania z dużymi organizacjami. Również recesja połączona z popytem na specjalistyczne, nietypowe usługi, nie wymagające dużego zaangażowania kapitałowego, sprzyja powstawaniu nowych firm. Podobnie realizowana przez duże korporacje gospodarcze strategia rozproszenia sprzyja powstawaniu nowych, małych przedsiębiorstw pozostających w różnych formach kooperacji z firmą macierzystą.

Silny jest jednocześnie w tych badaniach kontekst odniesień kulturowych. Typ kultury narodowej zachęca bardziej do karier o charakterze profesjonalnym, gdy prestiżowe, nietechniczne i rozproszone kompetencje gwarantują dostęp do specjalistycznych zespołów kierowniczych, aniżeli do bezpośredniego kierowania własnym przedsiębiorstwem. W aktualnych warunkach gospodarczych taki model kulturowy ścieżki kariery zawodowej jest trudny do zrealizowania, na co ma wpływ obecny spadek możliwości awansu i pogarszające się warunki pracy w administracji publicznej oraz w organizacjach gospodarczych o różnym charakterze, w których coraz głębsze i coraz bardziej restrykcyjne są procesy restrukturyzacji, co skutkuje dużą redukcją zatrudnienia i wielu fachowców różnych sfer funkcjonowania znajduje się w sytuacji koniecznych decyzji co do wyboru dalszych losów zawodowych. W efekcie może to spowodować wzrost dynamiki powstawania małych firm zakła-

danych przez tych, którzy stracili pracę w dużych firmach. Takie zjawiska były i są charakterystyczne dla wielu krajów europejskich.

Historia powstawania MŚP w Europie wskazuje na cztery typy środowisk gospodarczo-społecznych o odmiennych wzorach funkcjonowania małych firm i generujących specyficzne wartości kultury przedsiębiorczości [Whitley 1996].

1. Stare regiony przemysłowe zdominowane przez przedsiębiorstwa działające w tych samych lub podobnych działach gospodarki, takich jak hutnictwo, górnictwo czy przemysł stoczniowy. Liczba pozostałych firm jest niewielka, a słaby rozwój przedsiębiorczości tkwi w tradycyjnych zależnościach od niewielu, ale dużych pracodawców. Liczba nowo powstających firm jest mała, a liczba zatrudnionych w nich pracowników nie ma większego wpływu na ogólny poziom zatrudnienia w regionie. Stosunkowo niski jest poziom wykształcenie mieszkańców, brakuje doświadczeń kierowniczych. Dodatkowym czynnikiem postaw pasywnych jest recesyjny stan gospodarki. Nawet istotne redukcje personalne nie prowadzą w tych regionach do powstawania znaczącej liczby nowych przedsiębiorstw. Nieliczne firmy, które powstają, szukają swego miejsca biznesowego w niszach rynkowych nie zajętych przez wielkie firmy, ale te duże z kolei nie generują popytu niszowego. Osoby zakładające nowe firmy, często dawniej zatrudnione w dużych organizacjach, nie wyniosły z nich umiejętności i doświadczenia niezbędnego w kierowaniu małymi biznesami, a wręcz niekorzystne jest zjawisko syndromu nieracjonalności wyniesione z dużych organizacji.

2. Regiony metropolitarne na obszarach większych miast charakteryzują się znacznie wyższymi wskaźnikami powstawania nowych firm różnych sektorów gospodarki, zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. W tych regionach pojawiają się nowe możliwości rynkowe, następuje nasycenie wykwalifikowanym personelem kierowniczym i technicznym, dość wysoki jest poziom ogólnego wykształcenia mieszkańców, którzy mają stosunkowo łatwy dostęp do kapitału początkowego (są stosunkowo majątni, mają własne domy). Jednocześnie silne zróżnicowanie branżowe i różna wielkość istniejących firm stwarzają klimat społeczny sprzyjający zakładaniu nowych przedsiębiorstw.

3. Regiony z przewagą rolnictwa, ale z dość dobrze rozwiniętym zapleczem usługowym i niezłymi połączeniami komunikacyjnymi z resztą kraju. Istotną funkcję sprzyjającą rozwojowi przedsiębiorczości pełni duże miasto, będące stolicą regionu. Przemysł takiego regionu jest stosunkowo silnie zróżnicowany i zdecentralizowany, przedsiębiorstwa są średniej wielkości. Ich wyróżnieniem jest swoista siła przyciągania niezle wykształconych ludzi z innych regionów kraju, zdecydowanych podjąć działalność gospodarczą w nowych sektorach aktywności gospodarczej. Ważną rolę odgrywają uczelnie wyższe, zarówno techniczne, jak i ekonomiczne, będące swoistymi inkubatorami przedsiębiorczości, prowadząc różne formy studiów podyplomowych.

4. Regiony rolnicze o charakterze peryferyjnym pozbawione większych ośrodków miejskich i dobrze rozwiniętego sektora usługowego oraz sieci komunikacyj-

nych. Niskie są kultura i tradycja przedsiębiorczości, niska jest dynamika wzrostu gospodarczego, słaba infrastruktura i wysokie bezrobocie. Poziom wykształcenia w skali regionu jest niski, brakuje ludzi gotowych podjąć ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej. Źródłem aktywności w zasadzie musi być państwo, uruchamiające programy inwestycyjne generujące popyt na różnego rodzaju przedsięwzięcia towarzyszące inwestycjom, co powinno sprzyjać powstawaniu nowych przedsiębiorstw.

W konsekwencji tak rozumianych uwarunkowań regionalnych powstawać mogą tradycyjne firmy rzemieślnicze, firmy poddostawców oraz przedsiębiorstwa tworzone w okręgach przemysłowych. Zwraca uwagę specyficzny typ związków z rynkiem, decydujący o sposobie funkcjonowania i przesłankach oraz trwałości biznesowej. Są to: stopień uzależnienia wzajemnego firm, liczba obsługiwanych klientów oraz typ rynku, na jakim te firmy działają (lokalny, krajowy, międzynarodowy). Klasykne firmy rzemieślnicze mają wielu klientów, produkują i sprzedają usługi na rynku lokalnym. Firmy poddostawcze są uzależnione najczęściej od kilku średnich i dużych klientów, działających na rynkach lokalnych. Natomiast rzadziej występujące firmy w regionach przemysłowych charakteryzuje różnorodność powiązań, wyrażająca się m.in. aktywnym penetrowaniem rynków zagranicznych.

Firmy nowo powstające różnią się stopniem innowacyjności produktu i proponowanych usług. Tradycyjne firmy rzemieślnicze oparte na istniejącej wiedzy i tradycyjnych technologiach współwystępują z nowymi firmami opierającymi się na nowoczesnych technologiach i nowej wiedzy. Firmy różnią się między sobą zakresem wiedzy potrzebnej do prowadzenie działalności w całej skomplikowanej sieci powiązań gospodarczych i finansowych (np. firmy usługowe zorientowane na obsługę gospodarstw domowych i firmy oferujące specjalistyczne usługi finansowe).

Powyższe analiza zjawisk charakterystycznych dla powstawanie przedsiębiorczości w warunkach doświadczeń europejskich może służyć jako swoisty kontekst determinant rozwoju MŚP w warunkach polskich. Wiele z nich jest głęboko osadzonych w kategoriach kulturowych, zarówno kultur narodowych, jak i w konsekwencji kultur organizacyjnych przedsiębiorstw, generujących potrzebną kulturą przedsiębiorczości, bez której ich trwałe zaistnienie w warunkach integracji europejskiej będzie bardzo utrudnione.

4. Specyfika kultury organizacyjnej MŚP

Cechą charakterystyczną większości badań nad przedsiębiorczością, jeśli w nich w ogóle uwzględnia się czynniki kulturowe, jest wskazywanie tych grup kulturowych, których członkowie charakteryzują się ponadprzeciętną przedsiębiorczością. Ta zaś jest traktowana jako psychologiczna cecha jednostek, a przedmiotem badania jest rozkład w populacji analizowanych jednostek ze względu na badane zmienne. Oznacza to, że z pola badawczego znikają cechy kultury organizacyjnej traktowanej jako swoista całość stanowiąca przedmiot badania. Tymczasem właśnie takie cało-

ściowe jej traktowanie wskazać może istotne, krytyczne źródło powstawania i rozwijania przedsiębiorczości MŚP, tym bardziej że kultura organizacyjna tych kategorii przedsiębiorstw jest specyficzna [Berger 1994].

W małych firmach wyraźna jest preferencja (często wyraźnie nie uzewnętrzniona) kształtowania silnej, pozytywnej kultury organizacyjnej niezależnie od jej charakteru, np.: kultury klanowej, rynku, hierarchii czy adhocracji [Cameron, Quinn 2003], roli, zadań, władzy, jednostki [Handy 1993]. Taka orientacja wynika z lepszych możliwości uzyskania parametrów kultury silnej – upowszechnienia, zakorzenienia i wyrazistości. W wymiarze praktyki oznacza to wyższy stopień tożsamości z celami firmy, jej wartościami w porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi, w których najczęściej mamy do czynienia z silnymi subkulturami funkcjonalnymi pionów organizacyjnych, co decyduje o słabości kultury organizacyjnej jako całości. Istotnym czynnikiem decydującym o silnej kulturze organizacyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa jest przemożna rola pracodawcy (często właściciela), który jest bezwzględnym pracodawcą (w pozytywnym tego słowa znaczeniu), wymagającym w stosunku do pracowników, nie tolerującym zanizania efektów pracy, pozbywającym się tych, którzy nie potrafią dostosować się do preferowanego przez niego systemu wartości.

Specyfiką kultury organizacyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa jest jej uproszczony wymiar, odnoszony do klasycznych poziomów kultury organizacyjnej: podstawowych założeń, uporządkowanych według podstawowych problemów ludzkiej egzystencji (dotyczących otoczenia, pojmowania prawdy, natury człowieka, natury ludzkiego działania, stosunków międzyludzkich), wartości wyznaczających stany rzeczy, do jakich się dąży, oraz artefaktów (rzeczowych, werbalnych i behawioralnych) będących sztucznymi tworem kulturowymi.

W praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw wyraźne jest nastawienie na wyniki. Badania pokazują, że prawie dwie trzecie respondentów przypisuje sukces firmy pracy całego zespołu, uznając pracę zespołową za źródło synergii biznesowej, a tylko jedna trzecia jest przekonana, że sukces jest efektem indywidualnej aktywności pracowników. Zasadna jest więc teza, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw kluczowym czynnikiem sukcesu jest silna, niemal kultowa, zespołowa kultura organizacyjna. Zarządzający przedsiębiorstwem preferuje prowadzenie biznesu przez analogię do gry zespołowej w sporcie, w której słabi są odsuwani do rezerwy lub organizacja się ich pozbywa. W małych firmach nie ma syndromu pobłażliwości, tolerancji dla niskich wyników pracy, co jest widoczne w dużych organizacjach. Szybkie wykrywanie niskiej efektywności pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach jest możliwe dzięki prostocie rozwiązań strukturalnych [Konkurencyjność... 2005].

Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw traktują kulturę organizacyjną nie jako cel sam w sobie, ale jako środek zwiększania wydajności. Silna kultura zapobiega wewnętrznym tarciom, minimalizuje energię poświęconą na zwalczanie wewnętrznych oporów. H. Simon podaje, że w dużych firmach niemieckich udział ten wynosi 50-80%, w małych i średnich – 20-30%, a w małych, zarządzanych we-

dług H. Simona „po mistrzowsku” – 10-20%. Również w małych firmach znacznie niższy jest przeciętny wskaźnik absencji, wynoszący średnio ok. 5%, podczas gdy w dużych organizacjach gospodarczych sięga on prawie 9%. Czynnikiem mającym istotny wpływ na kulturę organizacyjną jest przepływ pracowników: wskaźnik fluktuacji potwierdza wysoki wskaźnik lojalności wobec firmy. Przekłada się ona na trwałość stosunku pracy, co ma znaczny wpływ na kształtowanie silnej kultury organizacyjnej, a ta przekłada się na efektywność. Menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw cenią sobie dobrych pracowników, którzy dla firmy są kluczową wartością. Innym aspektem kultury małego/średniego przedsiębiorstwa nastawionego na wyniki jest dyspozycyjność pracowników i ich elastyczność odnośnie czasu pracy. Małe firmy potrafią mobilizować ludzi, by pracowali w nadgodzinach nawet bez uprzedzenia. Mamy wręcz do czynienia ze swoistą bezwzględnością w egzekwowaniu dyspozycyjności personelu oraz elastyczności godzin pracy, stanowiących często główne kryterium wyboru i okresu zatrudnienia pracownika. Elastyczność jest również niezbędna w zakresie zmian organizacyjnych i funkcjonalnej dyspozycyjności pracowników. W małych i średnich przedsiębiorstwach rotacja i przesunięcia okresowe pracowników są przeprowadzane w sposób nie wywołujący konfliktów [Simon 1996].

W małych i średnich firmach zawsze jest więcej pracy niż osób potrzebnych do jej wykonania. To zjawisko w istotny sposób przyczynia się do efektywności procesów pracy. Pracownicy ciągle stoją wobec wyzwania, by ciężko pracować, co kształtuje specyficzny wymiar kultury przedsiębiorczości. W dużych organizacjach, w których sytuacja braku wyzwań do ciągłej aktywności powtarza się, pracownicy uciekają się do działań bezproduktywnych, takich jak np. pisanie różnych opracowań, sprawozdań, organizowanie zebrań, zajmowanie się własnymi sprawami, czyli do pozorowania aktywności, co w małych firmach jest bezlitośnie wychwytywane. Należy jednak pamiętać, że relacja między obciążeniem pracą a możliwościami jest sprawą bardzo delikatną i reguła, jaka powinna tutaj obowiązywać, jest stosunkowa prosta: nie można przekraczać granic wytrzymałości, ale pewien nadmiar pracy jest bardzo dobrym sposobem na pozytywną relację między możliwościami a potrzebą pracy.

Innym, specyficznym i rzadko postrzeganym czynnikiem kształtującym kulturę przedsiębiorczości małego i średniego przedsiębiorstwa jest lokalizacja. Właściciele MŚP są często głównymi pracodawcami w okolicy, a zatrudnieni nie mają możliwości dokonania innego wyboru zatrudnienia. Z drugiej strony zasób lokalnej siły roboczej jest istotnym ograniczeniem dowolności zachowań pracodawcy. Powstaje zatem sytuacja wzajemnej zależności: pracodawca potrzebuje pracowników, pracownicy potrzebują pracodawcy. Ponadto fakt pochodzenia właściciela przedsiębiorstwa z tej samej miejscowości tworzy specyficzne stosunki zażyłości wzmacniające kulturę organizacyjną, która nabiera cech pozytywnej, silnej kultury klanowej. W małych miasteczkach w małych firmach pracują całe pokolenia rodzin. Właściciele firm są sponsorami różnych rodzajów działalności, np. lokalnych klubów sportowych, zwiększających popularność firmy w miejscowości.

5. Podsumowanie

Zaistnienie i rozwój przedsiębiorczości w MŚP są determinowane wieloma różnorodnymi zmiennymi. Determinantą specyficzną jest kultura organizacyjna w wymiarze jej przedsiębiorczości, a silna kultura organizacyjna z jej wyróżnikiem (przedsiębiorczością) stanowi ważną przesłankę osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co dla małych i średnich przedsiębiorstwa jest szczególnie istotne. Właściwością kultury organizacyjnej MŚP jest to, że zbudowane są na prostych zasadach, akceptowanych przez większość pracowników.

Literatura

- Berger B. (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – Diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Handy Ch., *Understanding the Organizations*, Clays Ltd. Lintron, Times 1993.
- KMU-Definition, Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfe an kleinen und mittlere Unternehmen*, Kommission der Europäischen Gemeinschaft, Bruxelles 1992.
- Konkurencyjność sektora MSP 2005. Prezentacja wybranych wyników badań małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych, Komisja Gospodarki Sejm RP, ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku, Warszawa 2005.
- Landa J.T., *Kultura i przedsiębiorczość w mniej rozwiniętych krajach: sieci etnicznych powiązań handlowych jako organizacje gospodarcze*, [w:] B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1996.
- Lavoie D., *Odkrywanie i postrzeganie szansy gospodarczej: kultura a Kirznerowski model przedsiębiorczości*, [w:] B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1996.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, London 1986.
- Simon H., *Hidden Champions*, Harvard Business School Press, 1996.
- Whitley R., *Odrodzenie drobnej przedsiębiorczości w Europie*, [w:] B. Berger (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1996.

CULTURAL CONTEXT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE

Summary

The article aims at demonstrating the effect of the culture of entrepreneurship on small- and medium-sized enterprises operating against the backdrop of a renaissance of entrepreneurship in the Polish economy. Using the concept of entrepreneurship and accounting for its importance for the development of the SME sector, the authors point out that entrepreneurship may be developed in a variety of ways. In explaining the diversity of the forms of entrepreneurship, culture is viewed as a set of dominant values and beliefs which encourage taking a business risk or advise against it. These values and beliefs provide legitimacy for the human effort aimed either at achieving material values or at other forms of activity.