

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

## Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-564-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Barcik:</b> Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations) .....	9
<b>Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński:</b> Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment) .....	21
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera:</b> Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
<b>Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk:</b> Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization) .....	43
<b>Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc:</b> Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future) .....	56
<b>Rafał Kusa:</b> Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
<b>Izabela Marzec:</b> Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?) .....	87
<b>Marek Matejun:</b> Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
<b>Anna Michna, Roman Kmiecik:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

<b>Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
<b>Katarzyna Olejniczak:</b> Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
<b>Agnieszka Puto:</b> Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises) .....	158
<b>Marcin Ratajczak:</b> Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR) .....	167
<b>Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world) .....	178
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
<b>Hanna Soroka-Potrzebna:</b> Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
<b>Iwona Staniec:</b> Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship) .....	216
<b>Edward Stawasz:</b> Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants) .....	228
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers) .....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska:</b> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

*Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita*

**Agnieszka Puto**

Politechnika Częstochowska

e-mail: aputo@zim.pcz.pl

---

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ PRACOWNIKÓW  
STYMULANTĄ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**ENTREPRENEURSHIP OF EMPLOYEES  
AS A STIMULANT FOR THE DEVELOPMENT  
OF ENTERPRISES**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.419.14

JEL: L26, O14, O17, O34

**Streszczenie:** Punktem wyjścia niniejszego artykułu jest stwierdzenie, że przedsiębiorczość pracowników stanowi podstawowy czynnik decydujący o możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Silna presja konkurentów, wzrost świadomości klientów, dostęp do kapitałów i informacji czy rozwój technologii wpływają na zmiany przedsiębiorstw i rynków. Umiejętność przewidywania potrzeb i tym samym kierunków rozwoju przedsiębiorstwa i rynku stanowi o postawie przedsiębiorczej osób zarządzających firmą. Z punktu widzenia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa działania podejmowane przez management w zakresie zwiększania poziomu ich przedsiębiorczości wydają się niezwykle istotne. Celem artykułu jest wykazanie roli, jaką przedsiębiorczość pracowników odgrywa w rozwoju przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule do identyfikacji i wyjaśnienia sformułowanego problemu wykorzystano analizę studium literatury przedmiotu oraz zarys opisu studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, przedsiębiorca, postawa pracowników, kompetencje pracownicze, innowacje, rozwój.

**Summary:** The starting point of the herein paper is the claim that the entrepreneurship of employees constitutes the fundamental factor that is decisive in terms of the opportunities for the development of enterprises. Strong pressure from competitors, the increased awareness of clients, access to capital and the information or development of technology all influence the changes to enterprises and markets. The skill of envisaging needs and simultaneously the directions of the development of enterprises and the market itself constitute the entrepreneurial attitudes of the people managing firms. From the viewpoint of the survival and development of enterprises, the action taken by the management in the sphere of increasing the level of entrepreneurship would appear to be extraordinarily significant. The aim of this paper is to indicate the role which the entrepreneurship of employees plays in terms of the development of an enterprise. In the herein paper the analysis of subject-related literature was applied to identify and clarify the formulated problem, as well as the research method of a case study.

**Keywords:** entrepreneurship, enterprise, entrepreneur, attitude of employees, employee competences, innovations, development.

*Twój biznes i jego przyszłość  
leżą w rękach ludzi, których zatrudniasz.*

Akio Morita

## 1. Wstęp

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami na przełomie XX i XXI w. uległo znacznym przeobrażeniom. Przeobrażenia te spowodowane były zmianami społeczno-gospodarczymi, technologicznymi, kulturowymi i in. Dynamiczna zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw znalazła swe odzwierciedlenie w sposobie zarządzania organizacją, a w szczególności w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, kształtowaniu kultury organizacyjnej czy podejściu do przedsiębiorczości pracowników. To kluczowe kompetencje pracowników gwarantują skuteczne funkcjonowanie i rozwój organizacji. Bez wątpienia przedsiębiorczość stanowi podstawę rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek. Przedsiębiorcy, znajdując, podejmując i wykorzystując szanse, tworzą nowe produkty, nowe rynki, nowe miejsca pracy, kreują dobrobyt nie tylko swój, ale również gospodarczy.

## 2. Przegląd wybranych teorii przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest pojęciem wielowymiarowym. Można ją rozpatrywać w różnych aspektach, co wynika z tego, że przedsiębiorczością zajmują się specjaliści i badawcze z różnych dyscyplin. Ich odmienne perspektywy badawcze są następstwem odmiennych celów, metod i technik badawczych, ujęć metodologicznych oraz płaszczyzn analizy, co w sposób oczywisty nie sprzyja tworzeniu jednej definicji [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 19]. Jak podkreśla M. Bratnicki, badanie przedsiębiorczości jest jednym z najobszerniejszych tematów współczesnej nauki o zarządzaniu [Bratnicki 2002].

Problematyka przedsiębiorczości w polskiej literaturze przedmiotu szeroko opisywana jest m.in. przez W. Dyducha [2008] czy T. Piecuch [2013, s. 28–43].

Cechą wspólną większości definicji jest wyeksponowanie dwóch wymiarów: ekonomicznego i osobowego. Z jednej strony przedsiębiorczość pozwala na bardziej efektywne działanie jednostki lub przedsiębiorstwa, z drugiej zaś organizowana jest przez ludzi współdziałających dla osiągnięcia założonych celów. Zatem przedsiębiorczość można utożsamiać z procesem lub postawą ludzką [Weiss, Citak 2002, s. 571].

Przedsiębiorczość jest podstawowym i niezbędnym składnikiem nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, działającej w warunkach uogólnionej niepewności [Skawińska i in. 2010].

Jak podają M. Bratnicki i M. Kulikowska, istotą przedsiębiorczości są strategiczne ukierunkowanie na rozwój, chęć do podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancja

nieokreśloności, uczenie się na porażkach, promowanie elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy i dzięki temu jest swoistą strategią działania organizacji [Bratnicki, Kulikowska 2009].

Według Z. Dowgiałło i W. Nadworny [2005, s. 6] przedsiębiorczość to proces działań ukierunkowanych w danych warunkach i przy występującym ryzyku, dotyczących zakładania oraz rozwijania nowego czy doskonalenia prowadzonego przedsięwzięcia. Istotą przedsiębiorczości jest podejmowanie inicjatywy w kreowaniu nowych form działalności zaspokajających potrzeby oraz dostarczających zyski, pozwalające na reprodukcję i rozwój przedsiębiorstw.

Według A. Stabryły przedsiębiorczość to umiejętność polegająca na dostrzeganiu bądź wynajdywaniu racjonalnych powodów do samorealizowania się w warunkach niepewności lub ryzyka, determinowane dostępem do zasobów: rzeczowych, finansowych i wiedzy [Stabryła 2006, s. 335].

T. Gruszecki [2002, s. 197] wskazuje, że przedsiębiorczość stanowi zestaw działań i predyspozycji konkretnego człowieka. Warto podkreślić, że osobowość przedsiębiorcza jako osobowość odporna na zmiany kształtuje się na skutek napotykanymi trudnościami, gdyż tylko w trakcie ich pokonywania jednostka tworzy w sobie wartości pozwalające generować nowe pomysły.

Przytoczone definicje wskazują na pewne prawidłowości w formułowaniu definicji przedsiębiorczości; jako istotne cechy można wskazać to, że:

- przedsiębiorczość rozpatrywana jest jako proces,
- realizowana jest w warunkach niepewności i ryzyka,
- świadomie realizowana jest w organizacjach opartych na wiedzy,
- jej efektem jest założenie nowego przedsiębiorstwa lub rozwój już istniejącego,
- determinowana jest ograniczonymi zasobami organizacji.

Przedsiębiorczość ma bezpośrednie odzwierciedlenie w danych obrazujących stan i kondycję podmiotów gospodarczych. Jak wynika z raportu na temat przedsiębiorczości w Polsce opracowanego przez Ministerstwo Gospodarki [2015] Polska zanotowała w 2014 r. wzrost gospodarczy (3,4%), co spowodowane było m.in. wysoką aktywnością inwestycyjną krajowych przedsiębiorstw oraz przyrostem wydatków konsumpcyjnych.

Polska ma ogromny potencjał przedsiębiorczości. W 2013 r. w Polsce działalność gospodarczą prowadziło 1771 tys. przedsiębiorstw niefinansowych<sup>1</sup> [Główny Urząd Statystyczny 2014, s. 23]. Struktura polskiej gospodarki charakteryzuje się 99,8-procentowym udziałem podmiotów należących do sektora MŚP, z czego absolutną większość stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Udział MŚP w ogóle przedsiębiorstw pokazuje, że postawy przedsiębiorcze mają tutaj fundamentalne

---

<sup>1</sup> Według Głównego Urzędu Statystycznego prezentowane dane nie obejmują jednostek zaklasyfikowanych według PKD 2007 do sekcji A (Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), K (Działalność finansowa i ubezpieczeniowa), O (Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne).



znaczenie dla rozwoju gospodarki. Jednym z przejawów przedsiębiorczości w ujęciu makroekonomicznym są dane dotyczące nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw, które warto porównywać z liczbą przedsiębiorstw wyrejestrowanych (tab. 1).

**Tabela 1.** Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych w Polsce w latach 2005–2014

Podmioty	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nowo powstałe	261 507	297 302	295 033	317 954	349 656	402 005	346 087	358 367	365 487	357 351
Wyrejestrowane	214 778	271 090	242 790	244 965	357 530	237 693	383 617	252 313	269 904	304 687

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Główny Urząd Statystyczny 2015, s. 75, 79].

W okresie 2005–2014 liczba przedsiębiorstw nowo powstałych była większa niż zlikwidowanych. Negatywny wpływ spowolnienia gospodarczego zostawił ryse na liczbie polskich przedsiębiorstw w 2011 r. Wówczas liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych była większa od nowo powstałych. Warto zaznaczyć, że jedną z przyczyn mogła być weryfikacja bazy REGON dokonana przez GUS polegające na aktualizacji rejestru REGON w oparciu o informacje uzyskane z rejestru PESEL oraz KRS [Puto 2015, s. 160–168].

Co roku ponad 300 tys. osób rozpoczyna swoją przygodę z biznesem. Nie zawsze odnoszą sukces. Działalność gospodarcza z natury związana jest z ryzykiem. Błędy w zarządzaniu, nietrafiony produkt, zbyt silna konkurencja, która nie wpuści na rynek debiutanta – wszystko to sprawia, że co druga nowa firma zamyka działalność w ciągu pierwszych trzech lat istnienia.

## 2.1. Postawa osób przedsiębiorczych

Niezależnie od czynników wpływających na przedsiębiorczość rolę inicjatora przedsięwzięć przedsiębiorczych przejmują pracownicy – kapitał ludzki organizacji. Możemy go utożsamiać z życiem pracowników, ich postawami, umiejętnościami i motywacjami.

Przedsiębiorczość jako postawa jest cechą ludzi wyrażającą się w twórczym i aktywnym zachowaniu wobec otaczającej rzeczywistości oraz w dążeniu do ulepszenia istniejących elementów środowiska. Przejawia się ona w gotowości do podejmowania nowych działań lub rozszerzania dotychczasowych i dążeniu do osiągnięcia określonych korzyści materialnych [Lipski 2003, s. 59].

Postawa ludzka według *Słownika języka polskiego* określa stosunek człowieka do życia lub do pewnych zjawisk, wyrażający jego poglądy lub też sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi [*Słownik języka...* 2015]. Zatem przedsiębiorczość, jako postawa ludzka, określa cechę jednostek ludzkich, wyrażającą się w skłonności do podejmowania nowych, kreatywnych i twórczych wyzwań ukierunkowanych na ulepszenie elementów otaczającej

rzeczywistości. Jest zatem sposobem postępowania, a nie cechą osobowości człowieka [Korpysa 2008, s. 24]. Zgodnie z tymi założeniami osoba przedsiębiorcza powinna być skłonna do podejmowania ryzyka, przyswajania nowej wiedzy, mieć zdolności i umiejętności obserwacji otoczenia i dostrzegania pojawiających się szans [Kapusta 2006, s. 19].

Więcej na temat cech człowieka przedsiębiorczego pisał S. Sudoł [2008, s. 18]. Według niego przedsiębiorczości indywidualnej sprzyjają: poziom aspiracji, ambicja, silna potrzeba osiągnięć, pracowitość, wytrwałość, skłonność do podejmowania działań obarczonych ryzykiem, samodzielność myślenia, kreatywność, skłonność do korzystania z istniejących motywacji czy osiągnięcia korzyści materialnych.

Warto dodać, że cechy te determinują zachowania przedsiębiorcze – ułatwiają je lub blokują. Wśród cech, które ułatwiają działania przedsiębiorcze, znajdują się m.in.: zdecydowanie, konsekwencja, orientacja na osiągnięcia i sukces. Osoby przejawiające działania przedsiębiorcze postrzegają sytuacje ryzykowne jako szansę na sukces i wyzwanie, są także nastawione na zysk. Działania przedsiębiorcze ułatwiają także odporność psychiczna, wysoki próg stresu i frustracji oraz umiejętność działania w sytuacjach trudnych. Badacze opisują również te cechy w odniesieniu do umiejętności interpersonalnych oraz temperamentu. Zdolności przywódcze, ekstrawersja, zaufanie do ludzi, intuicja, umiejętności negocjowania i motywowania innych ułatwiają działania przedsiębiorcze [Piecuch 2013].

Przedsiębiorczość wyróżnia się: dynamizmem, aktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością przystosowywania się do zmieniających się warunków, dostrzeganiem szans wraz z umiejętnością ich wykorzystywania, innowacyjnością oraz motoryką. Charakterystyka tych cech skłania się do ekspansywności i innowacyjności. Ekspansywność jest rozumiana jako chęć dorównania najlepszym i najsilniejszym w zakresie stawiania sobie ambitnych celów w efekcie osiągnięcia większych korzyści. Z kolei podejście innowacyjne zwraca uwagę na poszukiwanie twórczych ulepszeń [Depta, Wojtaszek 2015].

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych jest niełatwe. Proces ten powinien się rozpoczynać już na etapie edukacji wczesnoszkolnej i być kontynuowany na dalszych szczeblach, także na poziomie akademickim [Brendzel-Skowera 2014, s. 27]. Nauczając przedsiębiorczości na uczelniach, można inicjować różne programy edukacyjne, szkoleniowe, a także stwarzać odpowiednią infrastrukturę sprzyjającą podejmowaniu własnych przedsięwzięć [Marszałek 2012]. Przykładem kształtowania przedsiębiorczości akademickiej jest funkcjonowanie przy wybranych polskich uczelniach akademickich inkubatorów przedsiębiorczości.

## 2.2. Związek przedsiębiorczości z innowacjami

Pojęcie przedsiębiorczości jest silnie związane z pojęciem innowacji. Relacje między przedsiębiorczością a innowacjami zostały opisywane m.in. przez J. Schumpetera oraz P.F. Druckera – klasyków teorii przedsiębiorczości. Według nich innowacja

odgrywa istotną rolę w stymulowaniu przedsiębiorczości, która ewoluując w rozwijającym się przedsiębiorstwie, nadal poszukuje i wykorzystuje szansa do zmian i kształtowania podstaw dalszego jej rozwoju [Targalski 2006]. P.F. Drucker wskazuje, że przedsiębiorczość jest kierowniczym procesem służącym do tworzenia i zarządzania innowacjami [Drucker 2015, s. 13].

Współczesne podejścia również traktują przedsiębiorczość i innowacje jako zmienne zależne: innowacje to narzędzia w rękach przedsiębiorczych osób; przedsiębiorczość to źródło innowacji; przedsiębiorcy to wielcy innowatorzy gospodarki; innowacje i przedsiębiorczość to dwie strony tego samego medalu; innowacje to klucz do przedsiębiorczości [Piecuch 2015]. Określenia te, dostępne w literaturze przedmiotu, tylko potwierdzają zależności między przedsiębiorczością i innowacjami.

Znaczenie innowacji w procesie przedsiębiorczości potwierdza wprowadzona do teorii definicja przedsiębiorczości innowacyjnej (*innopreneurship*), która oznacza przedsiębiorczość zorientowaną na innowację. Jest to koncepcja, która zmierza w kierunku synchronizacji różnych form przedsiębiorczości i innowacji [Lynn, Lynn 1994].

Jak podkreśla T. Piecuch, relacja między przedsiębiorczością a innowacjami jest silna i dwukierunkowa. Z jednej strony innowacje to skutek zachowań przedsiębiorczych (1) pojedynczych pracowników, którzy je tworzą, dokonując twórczej kombinacji dostępnych zasobów, oraz (2) kierownictwa, które stwarza warunki przyczyniające się do tworzenia innowacji i do skutecznego ich wdrażania. W tym ujęciu przedsiębiorczość to źródło innowacji, to w wyniku przedsiębiorczych zachowań powstają innowacje. Z drugiej strony innowacje to źródło/przyczyna przedsiębiorczości. Jeśli tylko przedsiębiorstwo wdraża innowacje, można go nazwać przedsiębiorczym. Ten pogląd reprezentował J. Schumpeter, twierdził on, że tylko przedsiębiorstwo wdrażające innowacje można nazwać przedsiębiorczym [Piecuch 2015].

Bardzo interesująca była wizja gospodarczego świata J. Schumpetera oparta na innowacjach i przedsiębiorczości. Uważał, że proces innowacji jest wynikiem walki konkurencyjnej na rynku, że tylko przedsiębiorstwo wprowadzające innowacje można nazwać przedsiębiorczym. Innowacje traktował jako endogeniczne siły, źródło twórczej destrukcji, przyczyny sprawcze rozwoju przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki, to innowacje niszczą bowiem ciągle dawne sposoby eksploatacji poprzez tworzenie nowych, doskonalszych, kreując postęp i rozwój [Piecuch 2013].

### **3. Przedsiębiorczość kluczową kompetencją pracowników – zarys opisu studium przypadku**

W celu zobrazowania zjawiska przedsiębiorczości i roli, jaką odgrywa w rozwoju przedsiębiorstwa, przedstawiony zostanie przykład spółki znanej z produkcji czekolady. Mowa o spółce Wedel, która w 2010 r. została kupiona przez japońskiego inwestora Lotte. Wedel to jedna z najsilniejszych polskich marek, została stworzona w latach 80. XIX w. przez Emila Wedla. W celu odróżnienia czekolad pochodzących z rodzinnej manufaktury od notorycznie podrabianych zaczął każdą czekoladę syg-

nować swym podpisem. Niestety w czasach powojennych firma została znacjonalizowana. Mimo tragicznej historii, marka znana jest do dzisiaj. W czasach rządów komunistycznych produkty Wedla zyskały renomę, niektóre produkty uchodziły za luksusowe.

Od 1991 r. Wedel był w posiadaniu amerykańskiej korporacji PepsiCo, która kupiła spółkę dla jej sieci sprzedaży oraz zakładu produkcyjnego pod Warszawą. W czasie rządów PepsiCo czekolady Wedla zostały zdegradowane do produktów popularnych, masowych. Pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia firmę przejęła brytyjska firma Cadbury. Niestety, w tym przypadku czekolady Wedel stanowiły konkurencję dla Cadbury, w efekcie czego Wedel pozostał marką popularną, a nie luksusową.

W trakcie zarządzania przez globalne korporacje Wedel posiadał silne struktury macierzowe, kierownictwo dostawało jasne postawione cele i zadania do wykonania, kluczowe decyzje podejmowane były w regionie lub centrali, a rolą pracowników było wdrożenie ich w życie.

Po zakupie firmy przez azjatyckiego lidera Lotte w Wedlu zaszły istotne zmiany. Lotte nie jest ani korporacją, ani firmą globalną, więc nie posiada wypracowanej kultury korporacyjnej, która jasno pokazuje metody działania. Lotte przedstawiło pracownikom Wedla zupełnie inne wymagania, niż robiły to wcześniej korporacje. W połączeniu z ogromnymi różnicami kulturowymi zachodzące zmiany były szokiem – na każdym szczeblu organizacyjnym. Nowy właściciel wymagał od Wedla jedynie określonego poziomu zysku, sam sposób jego osiągnięcia pozostawał w gestii kadry zarządzającej. To była lekcja przedsiębiorczości dla każdego.

Kiedy tylko menedżerowie zrozumieli istotę zmiany, musieli szybko wprowadzić nowe kompetencje, określające najistotniejsze zasady współpracy. Zaczęto pracować nad nimi już w trakcie procesu przejęcia. Zestaw kompetencji wprowadzony od początku 2011 r. to „odpowiedzialność Wedel”, na który składały się m.in. odpowiedzialność, współdziałanie, elastyczność, determinacja, etyka w działaniu. W tamtym momencie wydawało się, że ten zestaw kompetencji jest wystarczający [Berłowski 2015].

W połowie 2012 r. kadra zarządzająca rozumiała, że kluczową kompetencją dla Wedla jest przedsiębiorczość. Założono, że każdy pracownik powinien myśleć i zachowywać się tak, jak właściciel firmy [Berłowski 2015]. Dotychczas obowiązujące zasady, chociaż okazały wyglądały na papierze, nie przekonywały pracowników do przedsiębiorczego działania. Poza tym treść dotychczas obowiązujących kompetencji nie była przejrzysta i łatwa do zapamiętania, nie mówiąc o wdrażaniu jej w życie przedsiębiorstwa.

Zmiany, jakie zaszły w LotteWedel, dotyczyły nie tylko zmian w zachowaniach czy czynnościach wykonywanych przez pracowników, ale przede wszystkim zmian w postawie pracowników, których to zmian nie da się nauczyć. Położono nacisk na kluczowe aspekty funkcjonowania, sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa, takie jak: przedsiębiorczość, współpraca i przywództwo. Zmniejszenie liczby kompetencji do trzech stało się dla pracowników jasnym i przejrzystym komunikatem, że teraz są odpowiedzialni za sukces przedsiębiorstwa na rynku. Zmiana kompetencji nie była

możliwa w kulturze korporacyjnej, w której funkcjonowała firma przed wykupem przez firmę Lotte. Wówczas centralizacja narzucała obowiązujące zakresy. W kulturze przedsiębiorczości zmiany mogą następować szybko, ponieważ rodzą się w trakcie obserwacji rynku i rozmów z kierownikami i pracownikami wszystkich poziomów. Nie trzeba nikogo przekonywać o ich słuszności. Dla sukcesu firmy kluczowe okazały się zrozumienie potrzeb biznesu, zakomunikowanie pracownikom kompetencji istotnych w osiągnięciu założonych celów oraz włączenie ich na wszystkich szczeblach równocześnie [Berłowski 2015].

W analizowanej firmie dzięki przejściu do kultury przedsiębiorczości pracownicy zrozumieli, że poprzez swoją pracę każdy z nich wpływa na wynik firmy. Zrozumieli, że mogą i powinni być otwarci na zmiany i innowacje, jeśli chcą kształtować firmę. Włączenie pracowników w procesy tworzenia nowych kompetencji było sygnałem rozpoczęcia zupełnie nowej drogi funkcjonowania [Berłowski 2015].

#### 4. Zakończenie

Próba odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu przedsiębiorczości pracowników na rozwój przedsiębiorstwa nie jest wyczerpująca, co daje istotne podstawy do podjęcia dyskusji nad dalszymi badaniami tego zjawiska. Zasadne wydaje się skoncentrowanie na tych aktywnościach, które dają szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej i tym samym możliwość długofalowego rozwoju. Przedstawiona, w głównej mierze teoretyczna, charakterystyka przedsiębiorczości i jej wpływu na rozwój przedsiębiorstwa skłania do opracowania skutecznego systemu pomiaru wpływu finansowych i niefinansowych miar przedsiębiorczości na ilościowe i jakościowe zmiany w przedsiębiorstwie, uitożsamiane z jego rozwojem.

#### Literatura

- Berłowski P., 2015, *Od kultury korporacji do kultury przedsiębiorczości w firmie Wedel*, *Personel i Zarządzanie*, nr 3, s. 42–46.
- Bratnicki M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bratnicki M., Kulikowska M., 2009, *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 130.
- Brendzel-Skowera K., 2014, *Potencjał przedsiębiorczy uczelni na przykładzie Politechniki Częstochowskiej*, *Przegląd Organizacji*, nr 12.
- Depta A., Wojtaszek H., 2015, *Psychologiczne aspekty zarządzania organizacją*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7, s. 31–38.
- Drucker P.F., 2015, *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*, Routledge Classics, London–New York.
- Dowgiałło Z., Nadworny W., 2005, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin.

- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., 2010, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Główny Urząd Statystyczny, 2014, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, 2015, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, Warszawa.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kapusta F., 2006, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań.
- Korpysa J., 2008, *Przedsiębiorczość w krajach Unii Europejskiej*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 3.
- Lipski S., 2003, *Przedsiębiorczość – postawa, talent czy wiedza*, [w:] Merski J., Piotrowski K. (red.), *Przedsiębiorczość młodzieży. Szanse, bariery, perspektywy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Lynn G.S., Lynn N.M., 1994, *Innpreneurship: Turning bright ideas into breakthrough business for your company*, Probus, Chicago.
- Marszałek A., 2012, *Analiza postaw przedsiębiorczych wśród kobiet*, E-mentor, nr 3 (45), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/932> (9.10.2015).
- Ministerstwo Gospodarki, 2015, *Przedsiębiorczość w Polsce. Raport*, Warszawa.
- Piecuch T., 2013, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Piecuch T., 2015, *Przedsiębiorczość i innowacje w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6, s. 64–71.
- Puto A., 2015, *Analiza upadłości polskich przedsiębiorstw w latach 2005–2014*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Skawińska E., Sobiech-Grabka K.G., Nawrot K., 2010, *Makroekonomia. Teoretyczne i praktyczne aspekty gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa.
- Słownik języka polskiego*, 2015, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl) (12.10.2015).
- Stabryła A., 2006, *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Sudoł S., 2008, *Przedsiębiorczość – jej pojmowaniem typy i czynniki ją kształtujące*, *Problemy Zarządzania*, nr 2 (20).
- Targalski J., 2006, *Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 730.
- Weiss W., Citak O., 2002, *Przedsiębiorczość w ocenie jakości pracy*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 963.