

Teresa Piecuch

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ

**perspektywa indywidualna
i organizacyjna**



**OFICyna
WYDAWNICZA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

R e c e n z e n c i

dr hab. Teresa KRAŚNICKA, prof. UE w Katowicach
prof. zw. dr hab. Andrzej WIATRAK

R e d a k t o r n a c z e l n y
Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej
prof. dr hab. Grzegorz OSTASZ

R e d a k t o r
Marta JAGIEŁOWICZ

S k ł a d i ł a m a n i e
Joanna MIKUŁA

P r o j e k t o k ł a d k i
Joanna MIKUŁA

przedsiębiorczość
przedsiębiorczość korporacyjna
intraprzedsiębiorczość

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
Rzeszów 2018

p-ISBN 978-83-7934-203-7
e- ISBN 978-83-7934-368-3

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
<https://oficyna.prz.edu.pl>

Ark. wyd. 18,49. Ark. druk. 16,50.
Oddano do druku w marcu 2018 r. Wydrukowano w kwietniu 2018 r.
Zakład Poligrafii Politechniki Rzeszowskiej, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
Zam. nr 32/18

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	5
Rozdział 1.	
CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ	13
1.1. Ewolucja przedsiębiorczości	13
1.2. Geneza koncepcji przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw.....	17
1.3. Przedsiębiorczość korporacyjna jako szczególny przypadek przedsiębiorczości organizacyjnej	20
1.4. Wyróżniki przedsiębiorczej korporacji	31
1.5. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	35
1.6. Przedsiębiorczość korporacyjna jako proces oparty na kapitale społecznym	40
Rozdział 2.	
ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – PERSPEKTYWA INDYWIDUALNA.....	47
2.1. Intraprzsiębiorczość – przedsiębiorczość korporacyjna na poziomie indywidualnym – zakres znaczeniowy pojęcia	47
2.2. Intraprzsiębiorca jako przedsiębiorczy pracownik korporacji	50
2.3. Charakterystyka intraprzsiębiorczego pracownika	54
2.4. Przedsiębiorca indywidualny, intraprzsiębiorca a przedsiębiorca korporacyjny	59
2.4.1. Dostrzeganie i wykorzystywanie szans	59
2.4.2. Skłonność do podejmowania ryzyka	63
2.4.3. Dążenie do zysku	66
2.4.4. Dostęp do zasobów	68
2.4.5. Potrzeba niezależności i władzy	73
2.5. Warunki pobudzające przedsiębiorczość pracowników korporacji	77
Rozdział 3.	
ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA	83
3.1. Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej.....	83
3.2. Przedsiębiorcza orientacja korporacji.....	88
3.3. Wymiary przedsiębiorczej orientacji korporacji.....	91
3.3.1. Innowacje	91
3.3.2. Podejmowanie ryzyka	97
3.3.3. Proaktywność	99
3.4. Rola kierownictwa w procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej i intraprzsiębiorczości	102
3.5. Kierownicy według szczebla w hierarchii a rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej	104

3.5.1. Kierownictwo naczelne	104
3.5.2. Kierownictwo średniego szczebla	108
3.5.3. Kierownictwo najniższego szczebla.....	111
3.6. Style kierowania przedsiębiorczego	113
3.7. Kultura organizacyjna w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	117
3.8. Uwarunkowania strukturalne rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	124
3.8.1. Rola struktury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej.....	124
3.8.2. Wymiary struktury organizacyjnej a rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej	128
3.8.3. Struktury organizacyjne sprzyjające zachowaniom przedsiębiorczym ..	138

Rozdział 4.

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – WYNIKI BADAŃ I REKOMENDACJE	143
4.1. Koncepcja i założenia metodyczno-organizacyjne realizowanych badań.....	143
4.2. Zastosowane metody badawcze.....	151
4.3. Opis badanych obiektów	154
4.4. Analiza i interpretacja danych uzyskanych w toku badań	158
4.4.1. Poziom przedsiębiorczości badanych korporacji	158
4.4.2. Analiza i ocena przedsiębiorczych predyspozycji pracowników korporacji – poziom indywidualny rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	168
4.4.3. Analiza i ocena klimatu pracy badanych korporacji – organizacyjny poziom rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	182
4.5. Możliwości rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach – weryfikacja założeń modelu.....	195
4.6. Stymulanty i destymulanty rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej.....	208
ZAKOŃCZENIE.....	217
BIBLIOGRAFIA.....	223
SPIS TABEL.....	243
SPIS RYSUNKÓW.....	245
SPIS WYKRESÓW	247
Załącznik 1.	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA – ANKIETA DLA KIEROWNIKÓW	249
Załącznik 2.	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA – ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW	255
STRESZCZENIE	259
SUMMARY	261

WSTĘP

Przedsiębiorczość jawi się obecnie jako wartość sama w sobie. Rosnąca złożoność otoczenia, wszechobecne ryzyko i niepewność uważane za najbardziej charakterystyczne cechy współczesnych procesów gospodarowania stawiają przedsiębiorstwa przed wieloma niewiadomymi. Powodują, że „jedyny stabilny ład (...) staje się ładem burzliwym, a o sukcesie (...) w dużym stopniu decyduje umiejętność przełamywania dotychczasowych reguł działania, odchodzenia od procedur i instrukcji, dokonywania rewolucyjnych zmian”¹. W takich warunkach wskazuje się na potrzebę czy wręcz konieczność wspierania i rozwijania przedsiębiorczości we wszystkich przedsiębiorstwach, która staje się jedyną słuszną drogą, największą siłą, specyficznym, niematerialnym zasobem, skutecznym sposobem pobudzania kreatywności, innowacyjności, a co za tym idzie – osiągnięcia wyższej efektywności. Jest, jeśli nie podstawowym, to bardzo istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej zwiększającym szanse przeżycia i rozwoju. M. Bratnicki² podkreśla, że weszliśmy w erę, w której przedsiębiorczość jest nie królem, a dyktatorem, a świat współczesny doświadcza renesansu³ czy wręcz specyficznej „przedsiębiorczej rewolucji”⁴.

Przedmiotem monografii jest przedsiębiorczość korporacyjna uznawana za najbardziej złożoną formę przedsiębiorczości. Odnosi się do korporacji, tj. do dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw. Oznacza różnorodne działania (głównie o charakterze innowacyjnym) podejmowane w korporacjach zarówno przez kierownictwo różnych szczebli (poziom organizacyjny), jak i przez pracowników

¹ L. Kaliszczak, *Źródła sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach zmiennego otoczenia*, [w:] *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, pod red. K. Jaremczuka i J. Połusznego, WSAiZ w Przemysłu, Przemysł 2002, s. 41.

² M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 14.

³ Zdaniem J. Cieślaka najbardziej oczywistym przejawem renesansu przedsiębiorczości na przełomie XX/XXI w. było powstawanie wielu firm, które często były zakładane przez bardzo młodych ludzi. Dzięki najnowszym technologiom rozwijali oni działalność niejednokrotnie na skalę globalną, osiągając sukcesy finansowe (chodzi np. o zaawansowane technologicznie start-upy funkcjonujące w sektorach high-tech). Do przejawów renesansu przedsiębiorczości we współczesnym świecie J. Cieślik zalicza także przedsiębiorczość korporacyjną oraz różne inne, niespotykane dotąd odmiany przedsiębiorczości, np. publiczną, nieproduktywną, inkluzywną, innowacyjną, technologiczną, międzynarodową. Źródło: J. Cieślik, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014, s. 66-67.

⁴ D.F. Kuratko, *Corporate entrepreneurship. An introduction and research review*, „International Handbook Series on Entrepreneurship” 2010, vol. 5, part 2, pp. 129-163.

wykonawczych (poziom indywidualny). To stosunkowo nowy, w niedostatecznym stopniu rozeznany obszar badawczy, wciąż rozwijający się i tworzący nowe, interesujące, warte analizy teoretycznej i badań empirycznych wątki.

Przedsiębiorczość korporacyjna to jedno z kluczowych pojęć w nauce o przedsiębiorstwie. Zagadnienie to pojawiło się na przełomie XX i XXI w. w wyniku rozważań teoretycznych i prac badawczych realizowanych na styku przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego⁵. W ujęciu nauk o zarządzaniu przedsiębiorczość korporacyjna wpisuje się w nurt:

- behawioralny – obejmuje postawy i zachowania pracowników korporacji (intraprzedsiębiorców) i kierownictwa (przedsiębiorców korporacyjnych),
- systemowy – korporacja jest działającym celowo systemem usytuowanym w określonych uwarunkowaniach otoczenia, podległym jego wpływowi, wzajemnie oddziałującym na niego, pobierającym z otoczenia zasoby i oddającym mu określone wyroby (usługi),
- uniwersalistyczny – w ramach którego rozwijane jest ujęcie procesowe (w jego skład wchodzi szkoła procesu zarządzania); przedsiębiorczość korporacyjna (podobnie jak każdy rodzaj przedsiębiorczości) nie jest pojedynczym aktem, a ciągiem działań, jest procesem przebiegającym według ściśle określonych etapów; ujęcie to zwraca uwagę na dynamizm zjawisk, koncentruje się na pewnych sekwencjach działań podejmowanych w przedsiębiorstwie i poza nim oraz wzajemnych relacjach między elementami składowymi systemu, by osiągnąć założone cele.

W odniesieniu do nurtów badawczych wyodrębnionych w ramach teorii przedsiębiorczości, przedsiębiorczość korporacyjna wpisuje się w podejście oparte na:

- kontekście organizacyjnym – w którym definiuje się przedsiębiorczość z uwzględnieniem kryteriów: wielkości przedsiębiorstwa, wieku, formy organizacyjno-prawnej,
- efektywności – które analizują przedsiębiorczość wykorzystując kryteria rozwoju, innowacyjności i wysokiej efektywności,
- zachowaniach przedsiębiorczych – istotne zwłaszcza w intraprzesiębiorczości, wykorzystujące głównie kryteria rozpoznawania i wykorzystywania szans.

W opracowaniu przedsiębiorczość korporacyjna rozumiana jest jako przedsiębiorczość dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw (korporacji). Główny problem badawczy odnosił się do tego, jak (w jaki sposób, w jakich działaniach, zachowaniach) ujawnia się przedsiębiorczość korporacji i jaki ma na nią wpływ przedsiębiorczy potencjał pracowników wykonawczych oraz kreowany przez kie-

⁵ J. Cieślak, *Miejsce przedsiębiorczości w strukturze nauk o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2, s. 59-69, <http://przedsiębiorstwo.waw.pl/files/78/919/cieslik-knop-nr-02-2015.pdf> (dostęp: 17.11.2016 r.).

rownictwo klimat (atmosfera) pracy⁶. Przyjęto tezę, że możliwy jest rozwój przedsiębiorczości w korporacjach (choć przedsiębiorcze działania nie są w nich realizowane w sposób ciągły), które można uznać za przedsiębiorcze, jeżeli między innymi wykorzystują nadarzające się okazje, są otwarte na zmiany, dywersyfikują działalność, wprowadzają na rynek nowe wyroby, wdrażają różnego rodzaju innowacje, stosują nowsze maszyny i urządzenia itp.⁷ W procesie tym istotną rolę odgrywają uwarunkowania występujące:

- na poziomie indywidualnym – obejmujące przedsiębiorczy potencjał pracowników wykonawczych korporacji (intraprzedsiębiorców),
- na poziomie organizacyjnym – kreowane przez kierownictwo różnych szczebli wpływające na przedsiębiorcze zachowania pracowników.

U podstaw podjęcia takiego tematu opracowania znalazło się coraz większe zainteresowanie różnymi rodzajami przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu. Istotną rolę odegrały także względy pragmatyczne pochodzące z obserwacji współczesnych organizacji. Przedsiębiorczość jest postrzegana zarówno przez naukowców, jak i praktyków zarządzania jako szansa na wyższą efektywność, lepszą pozycję na rynku. W coraz bardziej komplikujących się, turbulentnych warunkach otoczenia tradycyjne podejście do zarządzania okazuje się mało skuteczne, a nawet bezużyteczne. W związku z tym zainteresowanie budzą te koncepcje, które wprowadzają rozwiązania zorientowane na kreowanie przyszłości przez innowacje. Jedną z nich jest właśnie przedsiębiorczość korporacyjna zaliczana do najważniejszych czynników umożliwiających zdobywanie i utrzymywanie (nawet przez bardzo duże, rozbudowane przedsiębiorstwa) przewagi konkurencyjnej. Stanowi kluczowy zasób, poważny atut w walce o pozycję na rynku nawet w bardzo trudnych warunkach otoczenia. Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od wielkości, chcąc sprostać różnorodnym wyzwaniom, powinno dysponować sposobem zachowań w konkurencyjnym otoczeniu przesiąkniętym „duchem przedsiębiorczości”.

Dotychczasowe badania przedsiębiorczości korporacyjnej w znacznej większości koncentrują się na poziomie organizacyjnym, który jest dużo lepiej rozpoznany. Odnoszą się m.in. do przedsiębiorczej orientacji (wiele z nich analizuje wpływ przedsiębiorczej orientacji na zyskowność, ponadprzeciętną efektywność, na osiągnięte przez przedsiębiorstwa sukcesy⁸), do intensywności (natężenia, po-

⁶ Określeń „klimat pracy”, „atmosfera pracy” używa się w monografii zamiennie.

⁷ Wszystkie 16 wymiarów służących do oceny poziomu przedsiębiorczości korporacji zawarto w teoretycznym modelu, który następnie weryfikowano w procesie badawczym. Opisano go w rozdziale pierwszym, natomiast graficzne zaprezentowano go w rozdziale czwartym monografii.

⁸ Por. np.: A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 3, pp. 761-787; A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, nr 2/1, s. 483-496; M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*,

ziomu) przedsiębiorczości⁹. W większości mają one charakter ilościowy. Zdecydowanie mniej badań dotyczy indywidualnego poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej (intraprzedsiębiorczości), a zatem przedsiębiorczego potencjału pracowników wykonawczych¹⁰. W literaturze nie natrafiono natomiast na badania, które stanowiłyby połączenie poziomu indywidualnego i organizacyjnego w wymiarze zaproponowanym przez autorkę. Wskazuje to na istnienie luki badawczej, którą autorka starała się wypełnić niniejszym opracowaniem w zakresie:

- przedsiębiorczych predyspozycji pracowników korporacji (poziom indywidualny),
- kreowanego przez kierownictwo korporacji, a odczuwanego przez pracowników klimatu pracy, będącego wynikiem nastawienia kierownictwa

pod red. J. Skalika, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 29-37; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej, nr 4, Gliwice 2008, s. 37-52; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2008, s. 63-76; J.G. Covin, W.J. Wales, *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2012, vol. 36, issue 4, pp. 677-702; W.J. Wales, *Entrepreneurial orientation. A review and synthesis of promising research directions*, „International Small Business Journal” 2016, vol. 34 (1), pp. 3-15; S.A. Schillo, *Entrepreneurial orientation and company performance. Can the academic literature guide managers?* „Technology Innovation Management Review” 2011, vol. 11, pp. 20-25; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Perspectives” 2017, vol. 31 (3), pp. 147-156.

⁹ Por. np.: M.H. Morris, D.L. Sexton, *The concept of entrepreneurial intensity. Implications for company performance*, „Journal of Business Research” 1996, vol. 36, Issue 1, pp. 5-13; P. Erasmus, R. Scheepers, *The relationship between entrepreneurial intensity and shareholder value creation*, „Managing Global Transitions” 2008, vol. 6 (3), pp. 229-256; W. Dyduch, *Innowacyjność organizacji – istota, pomiar i powiązanie z efektywnością*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, pod red. J. Bogdanienci, M. Kuzela i I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 34, s. 34; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka...*, op. cit., s. 34-52; M.H. Morris, *Entrepreneurial intensity*, vol. 3, „Entrepreneurship”, Wiley Encyclopedia of Management, 2015; M. Hewitt, *Entrepreneurial intensity. A correlation between South African firms*, http://www.academia.edu/197290/Entrepreneurial_Intensity_A_Correlation_Amongst_Firms (dostęp: 10.08.2016 r.).

¹⁰ Zdaniem P. Sharma i J.J. Chrismana zdecydowanie więcej autorów, analizując uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej, zwraca uwagę na poziom organizacyjny, rzadziej na indywidualny (osobowy), który często jest niedoceniany, pomijany. Na potwierdzenie tego dokonali oni inwentaryzacji 27 definicji przedsiębiorczości korporacyjnej, dochodząc do wniosku, że tylko dwie z przeanalizowanych uwzględniły wymiar indywidualny. Źródło: P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship. The Theory and Practice” 1999, vol. 23, no. 3, pp. 14-15; J.P.J. De Jong, S. Wennekers, *Intrapreneurship. Conceptualizing entrepreneurial employee behavior*, SCALES Initiative – Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, Netherland 2008, p. 6; <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200802.pdf> (dostęp: 05.10.2016 r.); D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, pp. 49-58; B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Clarifying the intrapreneurship concept*, „Journal of Small Business Enterprise Development” 2003, vol. 10 (1), pp. 7-24.

do przedsiębiorczych inicjatyw swoich podwładnych (poziom organizacyjny),

- wpływu tych aspektów na poziom przedsiębiorczości korporacji.

Chęć wypełnienia zidentyfikowanej luki poznawczej oraz pogłębienia wiedzy w odniesieniu do zaproponowanego przedmiotu badań stanowiła podstawowe uzasadnienie dla zaproponowanego problemu badawczego.

Celem monografii było poznanie możliwości rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach, zwracając szczególną uwagę na znaczenie poziomu indywidualnego i organizacyjnego. Znalazło to swój wyraz w zaproponowanym teoretycznym modelu. Założono w nim, że przedsiębiorcza korporacja (której poziom przedsiębiorczości mierzono za pomocą 16 wymiarów) zatrudnia przedsiębiorczych pracowników, a panujący w nich (tworzony przez kierownictwo) klimat pracy zachęca ich do podejmowania się przedsiębiorczych działań. Traktowano to jako swego rodzaju mechanizm rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Odniesienie go do rzeczywistych warunków panujących w korporacjach (zweryfikowanie go w praktyce) było głównym celem zrealizowanych badań. Chodziło także o poszerzenie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości korporacyjnej, o poznanie mechanizmów rozwoju przedsiębiorczości w obrębie korporacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczego potencjału pracowników i atmosfery pracy. Cel główny podlegał dekompozycji na cele szczegółowe, w ramach których wyodrębniono:

- cele teoriopoznawcze – umożliwiające usystematyzowanie dorobku naukowego z zakresu przedsiębiorczości korporacyjnej; ukazanie przedsiębiorczości korporacyjnej jako aktualnego i istotnego poznawczo problemu wartego analizy i poznania; ujawnienie luki poznawczej i zaproponowanie koncepcji rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach; opracowanie modelu teoretycznego uwzględniającego zależność między przedsiębiorczym potencjałem pracowników, klimatem pracy a poziomem przedsiębiorczości korporacji;
- cele empiryczne – umożliwiające empiryczną weryfikację opracowanego modelu rozwoju przedsiębiorczości w korporacji; analizę i ocenę elementów składowych modelu i zależności między nimi; analizę i ocenę poziomu przedsiębiorczości badanych korporacji z uwzględnieniem znaczenia przedsiębiorczego potencjału pracowników i klimatu pracy; sformułowanie wniosków badawczych, zaleceń praktycznych, rekomendacji dla realizowanych w przyszłości nowych kierunków badań z tego zakresu.

Zaprezentowane cele teoriopoznawcze i badawcze dopełniono celami metodycznymi, które odnosiły się do zaproponowania metodyki badań dla sformułowanego problemu badawczego oraz wykazania adekwatności ich zastosowania.

Obiektem realizowanych badań były korporacje, a główną metodą badawczą ankieta. Wykorzystano dwa odrębne kwestionariusze – jeden skierowany do pracowników wykonawczych, drugi do kierowników korporacji. Przebadano łącznie 320 pracowników i 60 kierowników (ich bezpośrednich przełożonych) zatrudnio-

nych w 41 różnego rodzaju korporacjach. Metodą wspierającą były wywiady oparte na kwestionariuszach ankiet celem ułatwienia analizy odpowiedzi. Przeprowadzono 10 wywiadów wyłącznie z kierownikami. Prowadzone z nimi rozmowy umożliwiały także zrozumienie specyfiki pracy w korporacjach, zawiłości panujących w nich relacji, używanego specyficznego języka itp.

Monografia składa się z czterech rozdziałów – trzech teoretycznych i jednego o charakterze empirycznym, poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

Rozdział pierwszy, którego celem jest analiza teoretyczna przedsiębiorczości korporacyjnej, rozpoczyna opis ewolucji przedsiębiorczości. Zaprezentowano także warunki, w jakich wyłoniła się przedsiębiorczość korporacyjna, co omówiono w podrozdziale dotyczącym jej genezy. W kolejnym podrozdziale opisano istotę przedsiębiorczości korporacyjnej, nawiązując do pojęć pokrewnych używanych w literaturze do określenia przedsiębiorczości rozwijanej w obrębie dużych przedsiębiorstw – przedsiębiorczości organizacyjnej i wewnętrznej. W rozdziale pierwszym zawarto także różnorodne uwarunkowania, które wpływają na rozwój przedsiębiorczości w korporacjach. Rozdział kończą rozważania o społecznym charakterze przedsiębiorczości korporacyjnej.

Rozdział drugi zawiera charakterystykę intarprzedsiębiorczości traktowanej jako rodzaj przedsiębiorczości korporacyjnej realizowanej na poziomie indywidualnym przez pracowników korporacji. Opisano w nim także intrapredsiębiorcę uznawanego za pierwsze ogniwo przedsiębiorczości korporacyjnej, od którego zależy jej rozwój (natężenie, intensywność). W jednym z podrozdziałów dokonano jego opisu, nawiązując do cech zarówno przedsiębiorcy indywidualnego (z tego powodu, że w wielu aspektach ich charakterystyka jest zbieżna), jak i przedsiębiorcy korporacyjnego, ich nastawienia do pojawiających się szans, stosunku do ryzyka itp. Rozdział drugi kończą rozważania na temat warunków koniecznych do rozwoju intrapredsiębiorczości, zwracając szczególną uwagę na znaczenie klimatu pracy będącego przejawem kultury organizacyjnej, kreowanej na poziomie organizacyjnym, a odczuwanym przez pracowników wykonawczych, wpływającym na ich zachowania.

Rozdział trzeci dotyczy problematyki rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej na poziomie organizacyjnym. Pierwszy podrozdział zwraca uwagę na strategiczny wymiar przedsiębiorczości korporacyjnej, w kolejnym omówiono przedsiębiorczą orientację uznawaną za wielowymiarowy konstrukt o charakterze strategicznym oraz trzy podstawowe jego wymiary: innowacje, proaktywność i podejmowanie ryzyka. W rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej istotną rolę odgrywa postawa kierownictwa, które jest w stanie kreować sprzyjającą kreatywności atmosferę pracy. Z tego względu w kolejnych podrozdziałach omówiono znaczenie kierowników różnych szczebli, następnie sprzyjające przedsiębiorczości style kierowania oraz intrapredsiębiorczą kulturę organizacyjną. Ostatni podrozdział rozdziału trzeciego dotyczy uwarunkowań strukturalnych. Zwrócono w nim

uwagę na wybrane wymiary i rodzaje struktur organizacyjnych i ich znaczenie w procesie rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach.

Rozdział czwarty zawiera metodyczno-organizacyjne założenia prowadzonych badań – ich przedmiot, zakres, charakter, etapy, wykorzystane metody badawcze. Zawarto w nim opis badanych korporacji, analizę i interpretację uzyskanych danych, także najważniejsze wnioski oraz rekomendacje dla możliwych przyszłych badań.

W monografii wykorzystano dostępną literaturę z zakresu przedsiębiorczości (zwłaszcza korporacyjnej), krajową i zagraniczną, zarówno pozycje zwarte, jak i artykuły z czasopism, zeszytów naukowych, materiałów konferencyjnych, źródeł internetowych (np. z baz danych artykułów naukowych), które tematycznie odpowiadały charakteryzowanym kategoriom. Do analizy uzyskanych w toku badań danych zastosowano następujące procedury statystyczne: analizę korelacyjną, analizę czynnikową, metody taksonomiczne, wnioskowanie statystyczne (test ANOVA Kruskala-Wallisa, test niezależności chi-kwadrat Pearsona). Wykorzystano także pakiet Statistica PL oraz arkusz kalkulacyjny Excel.

* * *

Zamierzeniem autorki było wypełnienie zidentyfikowanej luki poznawczej, wzbogacenie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości korporacyjnej oraz skonfrontowanie rozważań teoretycznych z tego zakresu z praktyką funkcjonowania współczesnych korporacji. Opracowanie dostarcza informacji na temat specyfiki przedsiębiorczości korporacyjnej, kształtowania się rzeczywistości badanych korporacji w zakresie możliwości rozwoju w nich przedsiębiorczości w odniesieniu do przedsiębiorczych predyspozycji pracowników i panującego w nich klimatu pracy.

Autorka zdaje sobie sprawę z tego, że zaprezentowane rozważania teoretyczne, koncepcja badań, opracowany model nie stanowią jedynie słusznego podejścia do problematyki rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Ma jednak nadzieję, że publikacja przyczyni się do lepszego zrozumienia jej specyfiki, do wzbogacenia zasobów wiedzy Czytelnika dotyczących znaczenia oraz możliwości rozwoju przedsiębiorczości w korporacji. Autorka pragnie ponadto podkreślić, że będące przedmiotem rozważań zagadnienia starała się przeanalizować bardzo rzetelnie, zaprezentować w sposób jak najbardziej czytelny, spójny i zrozumiały dla odbiorcy. Zdaje sobie jednak sprawę z tego, że (prawdopodobnie dlatego, że jest to nieuchronne) nie uniknęła potknięć, za które czuje się w pełni odpowiedzialna. W swojej pracy naukowej kierowała się mottem J. Lichtarskiego, który twierdzi że: „niedostatki warsztatu metodologicznego w naukach o zarządzaniu można wypełnić rozważą, rzetelnością i uczciwością badacza; odwrotna zależność nie zachodzi”¹¹.

¹¹ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015, s. 9.

Rozdział 1.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ

1.1. Ewolucja przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość po raz pierwszy została zdefiniowana w literaturze ekonomicznej prawdopodobnie przez R. Cantillona w 1775 r. Postrzegana była wówczas jako „tajemnicza siła natury ludzkiej”¹², którą utożsamiano wyłącznie z pojedynczym przedsiębiorcą. Wiele definicji przedsiębiorczości (tych historycznych i współczesnych) odnosi się właśnie do tego aspektu. Podkreśla się w nich, że przedsiębiorczość indywidualna to siła, która łączy rozproszone zasoby w celu tworzenia bogactwa. W centrum tego procesu znajduje się przedsiębiorca, który w sposób twórczy kreuje rzeczywistość wokół siebie, tworzy nowe wartości, osiąga zysk dzięki dostrzeganiu szans i okazji (niedostrzeganych bądź bagatelizowanych przez innych), pozyskiwaniu (w wyniku swojej aktywności) zasobów koniecznych do realizacji przedsięwzięcia oraz przekonaniu jak największej liczby nabywców do zakupu oferowanych przez siebie wyrobów (usług).

Indywidualna przedsiębiorczość to klucz do zrozumienia specyfiki i złożoności różnych rodzajów przedsiębiorczości. Przedsiębiorca traktowany jest tu jako podmiot sprawczy procesu, który podejmuje ryzyko, wyłapuje okazje, wdraża innowacje. To jedyny twórczy element realizowanych przedsięwzięć, osoba wyjątkowa, której pasja i zaangażowanie powoduje, że świat biznesu zmienia się i rozwija, która rozpoznaje możliwości tam, gdzie inni widzą chaos, zagrożenia, sprzeczności lub niejasności¹³. Bada się go od strony psychologicznej i socjologicznej zwracając uwagę na znaczenie jego przedsiębiorczych postaw, zachowań, na motywy jego działania, a także na tzw. intencje przedsiębiorcze, których znajomość daje lepszy obraz rzeczywistych źródeł przedsiębiorczości. Poprzez dają one działania przedsiębiorcze i determinują je, oznaczają gotowość

¹² J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship. Same, different, or both*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2006, vol. 30, issue 1, pp. 1-22.

¹³ D.F. Kuratko, *Entrepreneurial leadership in 21st century*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2007, vol. 13, no. 4, pp. 1-11.

i chęć do bycia przedsiębiorcą, realizowania w praktyce przedsiębiorczych wizji¹⁴.

Przedsiębiorczość z czasem zaczęto odnosić także do sektora małych i średnich przedsiębiorstw¹⁵. Kiedy pod koniec lat 70. XX w. okazało się, że firmy te tworzą około 90% wszystkich nowych miejsc pracy, że dzięki większej elastyczności skuteczniej niż duże opierają się kryzysom i wahaniom koniunkturalnym, uznano je za najbardziej przedsiębiorcze podmioty gospodarcze, za motor wzrostu i rozwoju gospodarczego¹⁶. Podkreślano, że „przedsiębiorczość jako metoda zarządzania znajduje swój najpełniejszy wyraz właśnie w małym i średnim przedsiębiorstwie”¹⁷.

Dostrzeżenie przedsiębiorczego potencjału sektora MSP okazało się swego rodzaju „panaceum na nadmierne zburokratyzowanie i brak klimatu innowacyjnego, szczególnie w bardzo dużych przedsiębiorstwach”¹⁸. Określenia „małe i średnie firmy”, „podejmowanie działalności gospodarczej” zaczęto traktować wręcz jako synonimy przedsiębiorczości; małe i średnie przedsiębiorstwa utożsamiano z przedsiębiorczością, a ich właściciele z przedsiębiorcami¹⁹. W małych, często jednoosobowych firmach, „duch przedsiębiorczości” może być wyraźnie odczuwany i stosunkowo łatwo go „wskrzesić”. Głównie ze względu na niewielkie rozmiary i mało rozbudowane struktury mogą być (podobnie jak indywidualni przedsiębiorcy) bardziej dynamiczne, elastyczne, kreatywne, łatwiej dopasowują się do zmiennych warunków – mogą być zatem przedsiębiorcze.

Wraz z komplikującymi się zewnętrznymi warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw coraz więcej specjalistów z zakresu teorii i praktyki zarządzania zaczęło dostrzegać zarówno możliwości, jak i konieczność rozwoju przedsiębiorczości także w dużych, rozbudowanych jednostkach. Udowodniano, że przedsiębiorczość to nie tylko cecha osoby czy małej i średniej firmy, to właściwość, która

¹⁴ A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka?*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 21; E.R. Thompson, *Individual intent. Construct clarification and development of an internationally reliable metric*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, issue 3, pp. 669-694; T.M. Stern, G.E. Hills, *Entrepreneurship and new firm development. A definitional introduction*, „Journal of Business Research” 1996, vol. 36, issue 1, pp. 1-4.

¹⁵ S. Sudoł podkreśla, że przedsiębiorczość bardzo ściśle związana jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Jego zdaniem pojęcie to zrodziło się w toku kształtowania się i rozwoju przedsiębiorstw właśnie (w długim okresie historycznym). Przedsiębiorczość w przedsiębiorstwach jest najbardziej widoczna. Dowodem na to jest to, że w wielu językach europejskich pojęcia „przedsiębiorstwo”, „przedsiębiorczość”, „przedsiębiorca” mają wspólny rdzeń etymologiczny i wywodzą się od słów „przedsiębrać”, „podejmować określoną aktywność”. Źródło: S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2, s. 12.

¹⁶ S. Kraus, I. Kauranen, *Strategic management and entrepreneurship. Friends or foes?* „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, vol. 4, issue 1, pp. 37-50.

¹⁷ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. Piaseckiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 20.

¹⁸ T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2013 (2010), s. 34.

¹⁹ T. Piecuch, *Ewolucja teorii przedsiębiorczości – od przedsiębiorczości indywidualnej do wewnętrznej*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. 1., pod red. K. Jaremczuka, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010, s. 476-494.

może (czy wręcz powinna) charakteryzować także duże przedsiębiorstwa. To nie wielkość stanowi bowiem przeszkodę dla przedsiębiorczości, ale sposób reagowania na pojawiające się szanse.

W takich okolicznościach w latach 80. XX w. powstała koncepcja przedsiębiorczości odnosząca się do już istniejących, dojrzałych, najczęściej dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw. Bardzo różnie była (i jest) określana, tj. jako przedsiębiorczość korporacyjna, wewnętrzna, organizacyjna, intraprzsiębiorczość. Bez względu jednak na nazwę i różnice w rozumieniu pojawienie się tej koncepcji było m.in. wynikiem ewolucji procesów zachodzących w dużych przedsiębiorstwach, komplikowania się warunków zewnętrznych, nasilającej się konkurencji i chęci sprostania jej. W przedsiębiorczości zaczęto dostrzegać szansę na rozwój dla wszystkich podmiotów gospodarczych, bez względu na wielkość. Doprowadziło to do tego, że współcześnie w rozwiniętych gospodarkach rynkowych obok indywidualnego przedsiębiorcy sektora mikro, małych i średnich firm przedsiębiorcze funkcje realizowane są także w dużych przedsiębiorstwach (często ogromnych, ponadnarodowych korporacjach). Dominuje w nich odpersonalizowana, sztywna struktura, ale mogą być w nich także realizowane działania przedsiębiorcze. Panujące w nich warunki społeczne, organizacja pracy odmienne są od tych występujących w małych firmach. Postrzegane są jako miejsca, gdzie dominuje biurokracja, niechęć do współpracy, brak zainteresowania kierownictwa kreatywnością pracowników i ich inicjatywą. Wraz z „rozrastaniem się” przedsiębiorstw, wzrostem liczby pracowników ich działalność ulega (musi ulec) sformalizowaniu. Pojawiają się dodatkowe przepisy i reguły, często nowe działy (komórki, pionierzy), co prowadzi do tego, że stają się bardziej skostniałe, mniej podatne na zmiany. W takich warunkach pracownicy mają minimalny wpływ na to co, kiedy i w jaki sposób należy wykonać – ogranicza to ich swobodę, inicjatywę, zmniejsza szansę na realizację własnych pomysłów. Duże korporacje mogą gubić podstawowe atrybuty kształtujące indywidualnego przedsiębiorcę, do których zalicza się m.in. własność, niezależność, elastyczność, mało zbiurokratyzowany system kontroli²⁰.

Mała firma to nie jest „pomniejszona wersja korporacji”, która realizuje w zasadzie to samo tylko na mniejszą skalę. To zupełnie inny twór, wymagający odmiennego podejścia i wykorzystania innych metod zarządzania²¹. W tabeli 1.1 zestawiono cechy małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw. Najważniejsze różnice wiążą się z tym, że zarządzanie w dużych korporacjach opiera się głównie na profesjonalnych menedżerach wynajmowanych do realizacji celów, a skala ich działania jest znacznie większa. Zdaniem A.D. Chandlera niewidzialna ręka rynku kierująca właścicielem i zachowaniami przedsiębiorstwa (co ma miejsce w małej

²⁰ K.B. Matusiak, *Przedsiębiorca wewnętrzny. Intraprzsiębiorca. Słownik Innowacji – Leksykon haseł*, 2011, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=321F89A3F42D462BB337 CA5A34C108E7 (dostęp: 20.12.2015 r.).

²¹ B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 181.

firmie) zostaje zastąpiona „widzialną” ręką menedżerów, którzy tworzą biurokracyjną siłę decydującą o sposobach funkcjonowania i kierunkach rozwoju²².

Tabela 1.1. Cechy wyróżniające małe i średnie oraz duże przedsiębiorstwa

Małe i średnie firmy	Duże przedsiębiorstwa
Działanie na podstawie intuicji właściciela lub (rzadziej) wynajętego menedżera. Łączenie funkcji właściciela i menedżera.	Wykorzystywanie nowoczesnych metod i technik zarządzania. Rozdział własności i zarządzania – zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską.
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry.	Wysoki poziom wykształcenia kadry (menedżerowie zatrudniani na podstawie kryteriów merytorycznych, posiadanej wiedzy).
Przewaga decyzji bieżących, operacyjnych.	Przewaga decyzji strategicznych.
Możliwość funkcjonowania bez osobowości prawnej.	Konieczność posiadania osobowości prawnej.
Podejmowanie przez właściciela lub właścicieli decyzji ważnych dla firmy.	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców.
Prowadzenie działalności głównie na małą skalę o niewielkim zasięgu działalności.	Duży wolumen sprzedaży i zasięg co najmniej ogólnopolski (często globalny).
Niezależność firmy od innych podmiotów.	Liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe z innymi podmiotami.
Brak dostępu (lub znacznie utrudniony) do zewnętrznych źródeł finansowania, do rynku kapitałowego.	Możliwość wykorzystania różnorodnych źródeł finansowania oraz instrumentów rynku kapitałowego.
Względnie mały udział w rynku.	Najczęściej znaczny udział w rynku.
Niskokapitałochłonny rozwój.	Inwestycje wysokonakładowe.
Mała dbałość o wizerunek firmy wynikająca z podejmowania przypadkowych decyzji, z małej wiedzy z zakresu marketingu.	Wykorzystywanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy w otoczeniu.
Niewielki udział eksportu.	Rozwinięta działalność eksportowa.
Brak tendencji do organizowania się w lokalne grupy ochrony własnych interesów.	Uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych, np. w klastrach, klubach biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Kapusta, *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2006, s. 56; K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41.

Duże, „gigantyczne” korporacje często są zbyt powolne, nieprzystosowane do nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu. Wydaje się, że brak w nich miejsca na przedsiębiorczość. Jeżeli nie będą elastyczne, dynamiczne, nie będą wdrażać innowacji, a ich menedżerowie i pracownicy nie będą twórczy, kreatywni, skłonni do podejmowania ryzyka – nie przetrwają w złożonych warunkach otoczenia. Nawet największe przedsiębiorstwa powinny zatem wykazywać się cechami indywidualnego przedsiębiorcy oraz łączyć je z dyscypliną charakte-

²² *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, pod red. J. Bogdanienki i W. Piotrowskiego, PWE, Warszawa 2013, s. 289.

rystyczną dla wielkiej firmy, a także wykorzystywać synergę pomiędzy poszczególnymi jej elementami²³. Przedsiębiorczość to dla nich wręcz konieczność – umożliwia realizację nawet złożonych celów, przyczynia się do osiągnięcia i utrzymywania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej w branży.

Współcześnie dość powszechnie już uznaje się, że przedsiębiorczość może (powinna) być praktykowana zarówno przez osoby pracujące na własny rachunek, przez małe i średnie firmy, jak i duże przedsiębiorstwa, globalne korporacje, nawet organizacje niekomercyjne czy organy administracji publicznej²⁴. Konserwatyzm, stagnacja, brak przedsiębiorczości w zasadzie skazuje je na niepowodzenie. Badania wykazują, że wśród funkcjonujących firm czy instytucji sektora publicznego te małe wcale nie są bardziej innowacyjne, a w gronie przedsiębiorczych bardzo wiele jest dużych przedsiębiorstw dysponujących znacznie większymi środkami i możliwościami w zakresie np. wdrażania innowacji, prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. Wobec tego, aby przedsiębiorstwo było przedsiębiorcze, wcale nie musi być ani nowe, ani małe. Przedsiębiorczość nie zależy od jego rozmiarów czy wieku²⁵. Proces ten może być realizowany w organizacjach każdego rodzaju, każdej wielkości²⁶. Odnoszenie przedsiębiorczości wyłącznie do indywidualnego przedsiębiorcy czy małej i średniej firmy jest niepotrzebnym zawężaniem tego pojęcia²⁷. Co prawda, realizowanie przedsiębiorczych przedsięwzięć w rozbudowanych korporacjach jest trudne, rządzi się swoimi prawami, wymaga spełnienia określonych uwarunkowań, ale jest możliwe.

1.2. Geneza koncepcji przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw

Na kwestie przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw zwracali już uwagę J. Schumpeter czy P.F. Drucker²⁸, jednak dopiero na przełomie lat 70. i 80.

²³ R.M. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Pitman Publishing, London 1989, p. 113, za: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, pod red. M. Bratnickiego i J. Strużyny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 40.

²⁴ *Entrepreneurial determinants. Culture and capabilities*, Eurostat Statistical Book, European Commission, Luxemburg 2012, p. 8.

²⁵ P.F. Drucker, *Dyscyplina w podejściu do innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 1, s. 101.

²⁶ S.O. Mokaya, *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce” 2012, vol. 1, no. 4, pp. 133-143.

²⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, op. cit., s. 15.

²⁸ J. Schumpeter, który stworzył podwaliny współczesnej teorii przedsiębiorczości, twierdził, że „duch przedsiębiorczości” niekoniecznie utożsamia się z jednostką, że może on być odczuwany także w dużych przedsiębiorstwach lub instytucjach nienastawionych na zysk. Teza ta nie była jednak popularna w czasach, w których żył i tworzył. Potwierdzał to następnie wielokrotnie P.F. Drucker (uznawany za kontynuatora myśli J. Schumpetera), który dowodził, że współczesne firmy, zwłaszcza duże, nie przetrwają w okresie szybkich zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji

XX w. za sprawą małżeństwa G. Pinchota i E.S. Pinchot koncepcja ta została spopularyzowana. Traktowana była wówczas jako znacząca innowacja społeczna umożliwiająca rozwiązywanie wielu problemów dużych przedsiębiorstw²⁹. Dzięki nim rozpoczęła się szersza dyskusja na ten temat, zaczęły powstawać naukowe opracowania, prowadzono badania.

Sama idea przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw sięga połowy lat 70. XX w. Po raz pierwszy zagadnienie to podejmowane było przez R.A. Petersona i D.G. Bergera w 1971 r. Przedsiębiorczość odnoszono wówczas do specyficznej strategii i stylu przywództwa przyjętego przez duże organizacje, aby poradzić sobie z rosnącym poziomem turbulencji rynku. We wczesnych latach 80. XX w. przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw stała się odrębnym tematem badawczym, początkowo podejmowanym głównie przez R.A. Burgelmana i D. Millera, a następnie przez wielu innych badaczy, m.in. G. Pinchota i E.S. Pinchot, którzy udowadniali, że jest możliwy rozwój przedsiębiorczości w dużych przedsiębiorstwach. Postulowali konieczność upowszechniania w nich klimatu sprzyjającego twórczemu myśleniu, tak by były one w stanie dostosowywać się do zmieniających się warunków zewnętrznych i by w porę odpowiadały na sygnały rynku³⁰.

D.F. Kuratko twierdzi, że przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw wyłoniła się z potrzeb praktyki. Była odpowiedzią na różnorodne problemy funkcjonowania korporacji, głównie postępującą biurokratyzację, usztywnianie ich struktur oraz na coraz większą turbulencję otoczenia. Wyrosła na gruncie potrzeby budowy przedsiębiorczych kompetencji korporacji. D.F. Kuratko szczególną uwagę zwracał na następujące przyczyny powstania i rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej³¹:

- wymagania stawiane przez rynek oraz związaną z tym konieczność (wymuszaną przez konkurentów) ciągłego wprowadzania zmian, ulepszeń, innowacji,
- słabość dotychczasowych, tradycyjnych metod zarządzania niesprawdzających się w turbulentnych warunkach otoczenia,

przedsiębiorczych. Twierdził, że nie jest prawdą, że wielkie rozmiary stanowią przeszkodę dla przedsiębiorczości i innowacji. Podkreślał, że w dyskusjach na temat przedsiębiorczości zwraca się uwagę na biurokratyzowanie wielkich organizacji, ich konserwatyzm, niechęć do zmian. Jedno i drugie oczywiście istnieje i stanowi poważną przeszkodę dla przedsiębiorczości i innowacji, ale problem ten nie dotyczy wyłącznie dużych przedsiębiorstw. Źródło: P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, „Studio Emka”, Warszawa 2004, s. 168, 172.

²⁹ G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-corporate entrepreneurship*, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html> (dostęp: 06.10.2016 r.).

³⁰ K. Sakhdari, *Corporate entrepreneurship. A review and future research agenda*, „Technology Innovation Management Review” 2016, vol. 6, issue 8, pp. 5-18.

³¹ D.F. Kuratko, V. Ray, J.S. Hornsby, *Developing and intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal” 1990, Special issue, no. 11, pp. 49-58.

- odchodzenie z pracy przedsiębiorczych osób rozczarowanych biurokratycznym systemem uniemożliwiającym kreatywność skutkującą wdrażaniem innowacji.

G. Pinchot i E.S. Pinchot na podstawie obserwacji korporacji funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych sformułowali wniosek, że duże przedsiębiorstwa „cierpią z powodu swojej wielkości”³². Zauważyli, że wraz z powiększaniem się ich rozmiarów „innowacyjność i elastyczność ulega znacznemu przytłumieniu przez same ich rozmiary i osiągnięte sukcesy”³³. Analizowane przez nich jednostki były ogromnie „skostniałe, a menedżerowie podejmujący decyzje byli odizolowani od pracowników mających rzeczywistą wiedzę, jak dany problem powinien być rozwiązany”³⁴. Mimo że przedsiębiorstwa te dysponowały wystarczającymi zasobami, były jednak ograniczone w swym rozwoju zbiurokratyzowaną strukturą „uniemożliwiającą efektywne działanie w innowacyjnym, ulegającym szybkim zmianom otoczeniu (...); reagowanie na zmiany wymagało wprowadzenia do nich przedsiębiorczego ducha i stworzenia warunków dających zatrudnionym w nich pracownikom szanse na działanie w stylu przedsiębiorców”³⁵. Zdaniem G. Pinchot i E.S. Pinchot umożliwiała to decentralizacja (choć sama – jak podkreślali – jest niewystarczająca³⁶), także elastyczność oraz większa swoboda działania będąca źródłem nowych pomysłów. Przedsiębiorczość dużego przedsiębiorstwa nazywali oni intraprzsiębiorczością (*intrapreneurship*), intraorganizacyjną przedsiębiorczością (*intraorganizational entrepreneurship*). Używali tych pojęć do określenia swoistego przedsiębiorczego stylu działania, przeciwstawiając go stylowi biurokratycznemu, będącemu zaprzeczeniem przedsiębiorczości, a charakteryzującemu się m.in. skostnieniem, stagnacją, biernością, nieinnowacyjnością. Intraprzsiębiorcą nazywali natomiast osobę, która skupia się na innowacyjności i kreatywności, potrafi zidentyfikować i wykorzystać nowe możliwości, przekształca marzenia i pomysły w rentowne przedsięwzięcia, działając w środowisku korporacji. Podkreślali ponadto, że bez intraprzsiębiorców przedsiębiorstwa będą powoli, w sposób naturalny „umierać”, ztracać możliwości efektywnego działania³⁷.

Z czasem na określenie przedsiębiorczości dużego przedsiębiorstwa zaczęto używać także pojęć: „przedsiębiorczość korporacyjna”, „przedsiębiorczość osób prawnych”, „przedsiębiorczość zbiorowa (zespołowa)”, „korporacyjne przedsiębiorcze przedsięwzięcia”, „przedsiębiorczość organizacyjna”, „wewnętrzna

³² G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-corporate entrepreneurship*, op. cit.

³³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 180.

³⁴ M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4, s. 20.

³⁵ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, op. cit., s. 31.

³⁶ G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-corporate entrepreneurship*, op. cit.

³⁷ S. Tiwari, *A gateway to intrapreneurship is indispensable for sustaining excellence*, „International Journal of Research in Management, Science&Technology” 2014, vol. 2, no. 3, www.ijrmst.org (dostęp: 05.03.2016 r.).

przedsiębiorczość organizacyjna”, „przedsiębiorczość wewnętrzna”, „przedsiębiorczość w ramach istniejącej organizacji”, „przedsiębiorczość dojrzała”³⁸. W miarę upływu czasu sformułowania te rozwijały się, ewaluowały. Niektóre z nich mogą być używane zamiennie, niektóre oznaczają odmienne zjawiska, procesy odnoszące się do funkcjonowania dużych przedsiębiorstw i realizowania w nich przedsiębiorczych działań.

Obecnie problematyka przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw coraz bardziej zyskuje na popularności. Zachęca się do rozwoju przedsiębiorczości nie tylko indywidualnej czy w małych firmach, lecz także w korporacjach. W złożonych warunkach otoczenia również duże przedsiębiorstwa powinny być przedsiębiorcze – powinny się zmieniać, unowocześniać, dywersyfikować swoją działalność, zaspokajać coraz bardziej złożone (wręcz wyrafinowane) potrzeby odbiorców, a nawet te potrzeby kształtować, wyprzedzać trendy rynku. Powinny podejmować inicjatywy we wszystkich sferach działalności, a zmiany traktować nie jako zagrożenia, lecz szanse na realizowanie nowych działań, jako punkt wyjścia do rozwoju. Wiąże się to z tym, że wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od formy własności, rodzaju działalności czy wielkości są nastawione prorynkowo, co zmusza je do szczególnej troski o odbiorców, do wprowadzania wielu zmian umożliwiających jak najszybsze zaspokajanie ich potrzeb. W takich warunkach przedsiębiorczość jako cecha działania jest niezbędna.

1.3. Przedsiębiorczość korporacyjna jako szczególny przypadek przedsiębiorczości organizacyjnej

Przedsiębiorczość korporacyjna jest bardzo różnie definiowana. Ten „terminologiczny zamęt” może wynikać z faktu, że obok tego określenia badacze przedsiębiorczości używają wiele pojęć pokrewnych, które są w swojej istocie zbliżone, nie są jednak tożsame. Ogólnie chodzi o to, że jest to jedno z pojęć, które odnosi się do przedsiębiorczości zbiorowej – w tym przypadku do korporacji³⁹, a zatem

³⁸ Określenia tego używa J. Targalski. Odnosi go do tych przedsiębiorstw, które są rozbudowane, przeszły przez kolejne fazy w cyklu rozwoju, powiększyły swoje rozmiary, zmieniały organizacyjno-prawne formy działania, a nadal „uprawiają” przedsiębiorczość w różnych, niekiedy nowatorskich ujęciach. Źródło: *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, pod red. J. Targalskiego i A. Francik, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 292.

³⁹ Etymologicznie pojęcie „korporacja” pochodzi z języka łacińskiego (*corporatio*) i oznacza związek, połączenie części. Jej korzenie sięgają średniowiecza. Wykształciła się prawdopodobnie z ówczesnych cechów rzemieślniczych, stowarzyszeń studenckich, organizacji o charakterze obronnym, religijnym, zawodowym i towarzyskim. Współcześnie w języku potocznym słowo „korporacja” używane jest na określenie działalności gospodarczej prowadzonej szczególnie przez duże firmy. W ujęciu ekonomicznym oznacza formę organizacyjną rozbudowanego, złożonego przedsiębiorstwa, posiadającego własne filie, oddziały, a tworzące jeden, zintegrowany „organizm gospodarczy”. Z reguły nie ma jednego właściciela – jest własnością wielu indywidualnych posiadaczy

do dużego, rozbudowanego przedsiębiorstwa. Do podobnych zjawisk odnosi się przedsiębiorczość organizacyjna, która jest pojęciem bardziej ogólnym, dotyczy przedsiębiorczych inicjatyw podejmowanych w organizacjach różnej wielkości (zatem także w korporacjach). Wybrane definicje tego pojęcia zaprezentowano w tabeli 1.2.

M. Bratnicki zaproponował konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej, opierając jej funkcjonowanie na procesach, którymi są m.in.: przygotowywanie innowacji, podejmowanie ryzyka związanego z uruchamianiem nowych biznesów, oraz na elementach treści, którymi są: nastawienie umysłu, kultura organizacyjna, strategiczne zarządzanie zasobami, regeneracja, odmłodzenie. Jego zdaniem przedsiębiorczość organizacyjna⁴⁰:

- to zjawisko społeczne o skutkach ekonomicznych,
- zachodzi w warunkach niepewności, a nawet nieokreśloności, gdzie wokół pewnej idei wyłania się nowe przedsięwzięcie,
- występuje w organizacjach różniących się wielkością, okresem funkcjonowania na rynku, strukturą właścicielską itp.,
- znajduje wyraz w zachowaniach polegających na tworzeniu, odkrywaniu i wykorzystywaniu wzajemnie ze sobą powiązanych szans,

akcji. To osoba prawna powstała z połączenia wielu podmiotów (z inicjatywy osób nazywanych założycielami) powołanych do realizacji określonego celu. Nie jest to odrębna forma prawna, to raczej forma organizacyjna, sztuczne zgrupowanie wielu podmiotów współpracujących ze sobą i połączonych na zasadzie powiązań kapitałowych. Korporacjami prawa cywilnego są stowarzyszenia, spółdzielnie, samorządy, związki zawodowe, a szczególnymi korporacjami prawa publicznego są gminy. Korporacje zawodowe zrzeszają najczęściej osoby wykonujące wolne zawody, np. adwokatów, notariuszy, radców prawnych. Współcześnie korporacja często utożsamiana jest z typem działania gospodarczego najczęściej na bardzo dużą skalę, o międzynarodowym zasięgu działalności, wykorzystując efekty skali, opierając się na zasobach i umiejętnościach bardzo różnorodnych kulturowo zespołów pracowniczych. Przedsiębiorstwo tego typu może być także właścicielem innych firm. W USA pojęciem „korporacja” określa się bardzo duże, rozgałęzione, rozbudowane przedsiębiorstwa, często o charakterze ponadnarodowym, globalnym, porównywalne do polskich spółek akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością. W Polsce cechy korporacji posiadają np. spółdzielnie, stowarzyszenia, związki rzemieślnicze. Wyodrębnia się też korporacje prawa publicznego (np. samorząd terytorialny), które dysponują analogicznymi (władczymi) kompetencjami organów państwowych. Źródło: Z. Dach, *Podstawy mikroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe SY-NABA, Kraków 1998, s. 92; <http://www.gazetaprawna.pl/encyklopedia/prawo/hasla/335051,korporacja.html> (dostęp: 31.08.2015 r.); <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/korporacja;3925941.html> (dostęp: 31.08.2015 r.); A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996, s. 71; I. Czaja, *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw – zagadnienia ogólne*, [w:] *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek. Strategie. Zarządzanie*, pod red. I. Czaja i E. Koziń, Difin, Warszawa 2016, s. 15-16; M. Wojtysiak-Kotlarski, *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 307.

⁴⁰ M. Bratnicki, *Deformacja przedsiębiorczości organizacyjnej. Istota, struktura i dynamika*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2, s. 7-11; W. Dyduch, *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności...*, op. cit., s. 23.

Tabela 1.2. Przegląd definicji przedsiębiorczości organizacyjnej

Autor/autorzy	Przedsiębiorczość organizacyjna
R.A. Burgelman	Proces rozszerzania domeny kompetencyjnej organizacji i podejmowanie szans właściwych tym kompetencjom przez wewnętrznie tworzone i przygotowywane innowacje.
J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra	Proces, który koncentruje się na wzmocnieniu i zwiększeniu zdolności organizacji do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw, do osiągnięcia umiejętności związanych z przedsiębiorczością.
J.C. Hayton, J.G. Covin, M.P. Miles	Środek służący do rewitalizacji organizacji, poprawy jej procesów, produktów, strategii; opiera się na zdolności organizacji do uczenia się, do korzystania z aktualnie posiadanej wiedzy.
K.E. Weick	Proces nakierowany na wykorzystywanie szans, którymi są np. innowacje realizowane bez względu na zasoby będące do dyspozycji.
M. Bratnicki	Zespolenie szans i działań w kontekście współewoluowania organizacji i jej otoczenia, które jest całościowe w podejściu i służy tworzeniu bogactwa; to zorganizowany, dynamiczny proces społeczny uwarunkowany sytuacyjnie, w którym pojedyncze osoby albo grupy tworzą bogactwo organizacji; jest równocześnie sztuką, nauką i rzemiosłem, a nieodłączną jej właściwością jest poszukiwanie szans, tworzenie nowych wartości, budowanie kompetencji i kreowanie bogactwa.
W. Dyduch	Suma postaw i zachowań przedsiębiorczych członków danej organizacji; to przedsiębiorczość indywidualna, ale realizowana w dużej firmie; to zbiór działań formalnych i nieformalnych, nastawionych na tworzenie nowych przedsięwzięć (firm, strategicznych jednostek biznesu) w już istniejących organizacjach poprzez innowacje dotyczące produktów, procesów.
B. Nogalski, J. Karpacz	Nośnik przewagi konkurencyjnej promujący poszukiwanie sposobów górowania nad rywalami przez twórcze rozpoznawanie i tworzenie szans stających się podstawą wizji i rozwoju misji organizacji.
M. Bednarczyk	Specyficzna orientacja organizacji; cecha ludzi i procesów charakteryzowana przez takie wymiary, jak: wrażliwość na zmiany, innowacyjność, gotowość do podejmowania ryzyka.
B.J. Gabryś	Ukierunkowane przez wizję rozwojowe oraz obejmujące całą organizację poleganie na przedsiębiorczych zachowaniach, które rozmyślnie i ustawicznie odmładzają organizację i kształtują zakres ich działalności przez rozpoznawanie i eksploatowanie przedsiębiorczych szans.
I. Czaja	Rodzaj przedsiębiorczości występujący w przedsiębiorstwach różnych typów i rodzajów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship. Assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing” 2002, vol. 17, pp. 253-273; J.C. Hayton, *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices. A review of empirical research*, „Human Resource Management Review” 2005, vol. 15 (1), pp. 21-41; K.E. Weick, *Theory construction as disciplined reflexivity. Tradeoffs in 1990s.*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, pp. 797-806; M. Bratnicki, *Opcje realne i przedsiębiorczy rozwój organizacji: integracja konceptualna*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, op. cit., s. 115, 116; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 19; W. Dyduch, *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa odnowy strategicznej*, „Management Forum” 2015, vol. 3, nr 1, s. 22-30; B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” („Contemporary Management”) 2011, nr 3, s. 43; M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 128, Kraków 1996, s. 5; I. Czaja, *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 34; B.J. Gabryś, *Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji*, s. 374-381, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/034.pdf (dostęp: 30.10.2016 r.).

- ma swe źródła na poziomie mikro (innowacyjność, produktywność ludzi) oraz pozytywne skutki społeczne na poziomie makro (nowa wartość, bogactwo, odnowa strategiczna, bardziej efektywne wykorzystywanie zasobów itp.).

Przedsiębiorczość organizacyjna jawi się zatem jako koncepcja podążania za innowacyjnymi rozwiązaniami, poszukiwania nowych możliwości, wdrażania zmian, doskonalenia wszelkich procesów zachodzących w obrębie różnej wielkości organizacji, w tym przedsiębiorstw (korporacji). Może prowadzić do zmiany profilu działalności, oferowania nowych produktów, usług, wejścia na nowe rynki zbytu itp. Przez wielu autorów utożsamiana jest z przedsiębiorczością korporacyjną. Proponowane w literaturze definicje tych pojęć są do siebie bardzo podobne, często ich treści pokrywają się⁴¹. W monografii przedsiębiorczość korporacyjna traktowana jest jako szczególny przypadek przedsiębiorczości organizacyjnej. Przegląd definicji przedsiębiorczości korporacyjnej zawarto w tabeli 1.3.

W wąskim ujęciu przedsiębiorczość korporacyjna oznacza formalne i nieformalne działania, których celem jest tworzenie w ramach istniejących przedsiębiorstw tzw. nowych korporacyjnych przedsięwzięć⁴², mających głównie na

⁴¹ Przykładowo, M. Bratnicki i W. Dyduch, którzy niewątpliwie wnieśli największy wkład w rozwój teorii przedsiębiorczości organizacyjnej w polskiej literaturze przedmiotu, opisując zagadnienia związane z przedsiębiorczością organizacyjną, powołują się na angielskojęzyczne pozycje dotyczące przedsiębiorczości korporacyjnej, a tłumacząc pojęcie „przedsiębiorczość organizacyjna” na język angielski, najczęściej używają określenia *corporate entrepreneurship*.

⁴² Nowe korporacyjne przedsięwzięcia (New Corporate Venturing-NCV lub Internal New Venturing-INV) pojawiły się po raz pierwszy w gospodarce USA, którą uznaje się za ich „ojczyznę”. W latach 1960-1970 jedna czwarta przedsiębiorstw z listy Fortune 500 posiadało je w swoich strukturach. Jednostki te: (1) zwiększają elastyczność, (2) pracownikom dają możliwość realizacji przedsięwziętych projektów, (3) gwarantują dostęp do nowych technologii, (4) umożliwiają komercjalizację wiedzy i transfer technologii, (5) przyczyniają się do generowania innowacji, (6) zapewniają optymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych, (7) rozprzestrzeniają w korporacji kulturę przedsiębiorczości, (8) zabezpieczają przed zakłóceniami z zewnątrz, (9) przyczyniają się do zwiększenia szybkości reakcji na pojawiające się w otoczeniu szanse. Ze względu na możliwe do osiągnięcia korzyści coraz więcej korporacji decyduje się z powodów strategicznych na tworzenie w swoich strukturach nowych korporacyjnych firm. Zdarza się, że powołują je do życia w okresach kryzysów, stagnacji. Jeżeli sytuacja wraca do normy, ich funkcjonowanie może zostać zawieszono lub odroczone. Może być i tak, że ich działalność nie przynosi spodziewanych korzyści. Wówczas korporacje rezygnują z realizacji tego typu programów. Jeżeli natomiast nowa jednostka odnosi sukcesy, często kolejnym krokiem jest wdrożenie różnych form kooperacji (w zakresie np. badań i rozwoju, dystrybucji) lub w pewnych przypadkach wykupienie pakietu większościowego. Źródło: J. Mawson, *Corporate venturing in the UK*, RSAProjects, 2012, p. 9; M.C. Dollinger, *Entrepreneurship. Strategies and resources*, Marsh Publications, Lombard, Illinois, U.S.A 2008, p. 400; B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Intrapreneurship. Construct. Refinement and cross-cultural validation*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, pp. 495-527; *Concentrated Corporate Ownership*, ed. by R.K. Morck, University of Chicago Press, Chicago 2000, p. 19; G. Pinchot, *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997, s. 60; P. Klamrer, T. Michl, A.O. Picot, *How companies motivate entrepreneurial employees. The case of organizational spin-alongs*, DRUID Society, CBS Copen-

celu uelastycznianie sztywnych struktur, pobudzanie przedsiębiorczości pracowników przez zachęcanie ich do zakładania stosunkowo niezależnych firm, które G. Pinchot nazywał wewnątrzorganizacyjnymi spółkami. W szerokim ujęciu oznacza różnorodne działania przedsiębiorcze głównie o charakterze innowacyjnym, realizowane w ramach korporacji.

Tabela 1.3. Przegląd definicji przedsiębiorczości korporacyjnej

Autor/Autorzy	Przedsiębiorczość korporacyjna
W.D. Guth, A. Grinsberg	To zestaw działań wewnątrzorganizacyjnych zogniskowanych na przekształcanie i „ożywianie” już istniejących organizacji głównie przez innowację i odnowę strategiczną.
J.G. Covin, M.P. Miles	Oznacza sytuację, kiedy: (1) istniejąca już organizacja decyduje się na nowy rodzaj działalności, (2) jednostka lub jednostki mają nowe pomysły na produkty, które pragną realizować w obrębie korporacji, (3) filozofia przedsiębiorczości przenika całą organizację i jej działania.
S.A. Zahra	To zestaw działań mających na celu zwiększenie zdolności korporacji do innowacji, podejmowania ryzyka, wykorzystywania szans i okazji.
C. Barrow	To proces, za którego sprawą wielkie przedsiębiorstwa stawiają sobie za cel popieranie przedsiębiorczości wśród kadry menedżerskiej oraz pozostałych pracowników.
R.A. Burgelman	To proces, w którym korporacje angażują się w dywersyfikację działalności przez rozwój wewnętrzny; wymaga kombinacji zasobów, aby rozszerzyć dotychczasową działalność w tych sferach, które stwarzają nowe możliwości.
M. Morris, D.F. Kuratko	Polega na tworzeniu w ramach już istniejącej korporacji wewnętrznego środowiska sprzyjającego podejmowaniu przedsiębiorczych działań.
B. Antoncic, O. Zorn	To proces zachodzący wewnątrz już istniejącej organizacji niezależnie od wielkości, prowadzący do realizowania nowych biznesowych przedsięwzięć, do wprowadzania różnego rodzaju innowacji (także nowatorskich strategii konkurencyjności).
R. Hisrich, M. Peters	To specyficzny „duch przedsiębiorczości” występujący w ramach istniejącej organizacji.
P. Sharma, J.J. Chrisman	To proces, w którym osoba fizyczna lub grupa we współpracy z istniejącą organizacją tworzy nową jednostkę lub prowadzi do odnowy już istniejącej.
H. Stevenson, J.C. Jarillo	To gotowość do wykorzystywania pojawiających się okazji niezależnie od będących w danej sytuacji do dyspozycji zasobów.
P. Burns	To przedsiębiorczość wewnętrzna rozbudowanej, rozwiniętej, dużej organizacji, która osiągnęła stopień dojrzałości wystarczający do poszukiwania inspiracji do działania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz.
J. Cieślak	To inicjatywy o cechach przedsiębiorczych podejmowane w istniejących przedsiębiorstwach. W obrębie struktur dużych organizacji tworzy się warunki funkcjonowania quasi-niezależnych jednostek organizacyjnych powoływanych doraźnie w celu realizacji wydzielonych zadań (projektów).

Tabela 1.3 (cd.)

Autor/Autorzy	Przedsiębiorczość korporacyjna
I. Czaja	Jest procesem, w wyniku którego człowiek albo grupa tworzy nowe kombinacje czynników produkcji w przedsiębiorstwie, przy czym wynika ona z zaangażowania zatrudnionych pracowników i menedżerów, którzy nie ponoszą bezpośredniej odpowiedzialności za podjęcie ryzyka wprowadzania nowych, innowacyjnych produktów czy rozwiązań. To przedsiębiorczość charakterystyczna dla dużych przedsiębiorstw (o zasięgu krajowym i międzynarodowym) działających we wszystkich sektorach gospodarki niezależnie od poziomu wykorzystywanej technologii.
B. Glinka, J. Pasieczny	To zdolność do podejmowania nowych inicjatyw i elastycznego działania w ramach istniejących, dużych organizacji. Do jej zaistnienia potrzeba: (1) pozyskania pracowników skłonnych do podejmowania inicjatyw posiadających odpowiednie kompetencje, umiejętności, (2) stworzenia odpowiednich warunków działania, projektu funkcjonowania organizacji, strategii, rozwiązań strukturalnych, systemów zarządzania ludźmi itp.
A.P. Wiatrak	To jeden z rodzajów przedsiębiorczości, który sprzyja doskonaleniu istniejących organizacji przez racjonalizację działań, zmianę struktury organizacyjnej i sposobu zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.D. Guth, A. Grinsberg, *Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, special issue, vol. 11 (Summer); J.G. Covin, M.P. Miles, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of Competitive Advantage*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 1999, vol. 23, no. 3, pp. 47-63; S.A. Zahra, *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, pp. 319-340; C. Barrow, *The essence of small business*, Prentice Hall, New York 1993, p. 15; R.A. Burgelman, *A model of the interaction of strategic behavior. Corporate context, and the concept of strategy*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 1, pp. 61-71; B. Antoncic, O. Zorn, *The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship. An empirical examination*, „Managing Global Transitions” 2004, vol. 2 (1), pp. 5-14; P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a reconciliation of...*, op. cit., pp. 11-27; H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, (special issue), pp. 17-27; P. Burns, *Corporate entrepreneurship. Innovation and strategy in large organizations*, Palgrave Macmillan, 2013, p. 12; J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, op. cit., s. 75; I. Czaja, *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 34, 41; B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 255; A. P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota...*, op. cit., s. 39-50.

Analizując definicje przedsiębiorczości korporacyjnej, można stwierdzić, że dla części autorów jest to przedsiębiorczość dużych, rozbudowanych korporacji. Niektórzy utożsamiają ją z przedsiębiorczością organizacyjną, nie wskazując na wielkość organizacji. Z ich analizy wynika także, że przedsiębiorczość korporacyjna jest próbą połączenia i wykorzystania:

- przedsiębiorczego potencjału przedsiębiorcy indywidualnego,
- przedsiębiorczego ducha małych i średnich firm,
- z kulturą i specyfiką pracy w dużych korporacjach.

Wszystko to ma doprowadzić do zwiększenia efektywności funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa, głównie w wyniku wdrażania innowacji.

Mimo że przedsiębiorczość korporacyjna odnosi się do dużych jednostek, uwzględnia liczne działania realizowane przez indywidualnych przedsiębiorców funkcjonujących w małych firmach. W wielu jej definicjach zwraca się uwagę na aspekty odgrywające istotną rolę w przedsiębiorczości indywidualnej, m.in.:

- wychwytywanie szans i okazji pojawiających się w korporacji lub w jej otoczeniu,
- otwartość na zmiany – akceptowanie każdej niemal zmiany, która może stanowić źródło nowych możliwości,
- tworzenie nowych kombinacji znanych już zasobów w celu osiągnięcia korzyści, opracowania nowatorskiego, innowacyjnego rozwiązania,
- podejmowanie ryzyka – istotne zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, ryzyko w przypadku wielkiej korporacji powinno być dużo bardziej wyważone, skalkulowane,
- generowanie innowacji umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad innymi; przyczyniających się do zmiany układu sił konkurujących ze sobą przedsiębiorstw w danej branży lub do tworzenia zupełnie nowych branż⁴³.

W literaturze bardzo popularne jest procesowe ujęcie przedsiębiorczości korporacyjnej⁴⁴. Przykładowo, P. Sharma i J.J. Chrisman⁴⁵ postrzegają ją jako dynamiczny proces, w którym jednostki lub grupy w powiązaniu z funkcjonującymi organizacjami kreują nową firmę lub są inspirowane do odnowy, wdrażania innowacji. Dla V. Gautama i V. Vermana jest to proces polegający na łączeniu w środowisku organizacji zasobów przez przedsiębiorczych pracowników (o cechach zbliżonych do przedsiębiorców indywidualnych), aby stworzyć unikatowe ich połączenia niezależnie od innych⁴⁶. Wiąże się to z podejmowaniem (realizowaniem) nowych działań (przedsiębiorczych przedsięwzięć), wykorzystywaniem nadarżających się okazji, wdrażaniem innowacji. M.H. Morris zaproponował procesowy model przedsiębiorczości korporacyjnej oparty na układach wejścia–wyjścia.

⁴³ J. Ferreira, *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, 47th World Conference „International Council for Small Business”, San Juan, Puerto Rico 2002, www.ut-dallas.edu/~chasteen/paper%20on%20corp%20cnt.pdf (dostęp: 11.11.2014 r.).

⁴⁴ Każdy rodzaj przedsiębiorczości jest procesem, nie odnosi się bowiem do rzeczywistości w jej statycznym obrazie, ale zajmuje się zachodzącymi zmianami; nie jest pojedynczym aktem, jest ciągiem działań. Zajmuje się dynamiką zjawisk, które są związane z przekształcaniem, kreacją. Tworzenie jest procesem, więc każdy rodzaj przedsiębiorczości jest procesem, „stawaniem się”, a nie stanem „bycia”, przez który: (1) społeczeństwa dokonują konwersji informacji technicznych na produkty i usługi, (2) czasowy i przestrzenny brak efektywności gospodarczej jest odkrywany i łagodzony, (3) zachodzą innowacyjne przemiany w produktach, usługach. Ujęcie procesowe przedsiębiorczości niesie wciąż niezbadany potencjał pozwalający np. na zrozumienie zjawiska powstawania nowych przedsiębiorstw (w przypadku przedsiębiorczości indywidualnej) i realizacji różnorodnych innowacyjnych przedsięwzięć w obrębie przedsiębiorstw (w przypadku przedsiębiorczości korporacyjnej). Źródło: A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013, s. 65; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, op. cit., s. 43-46; M. Koczera, *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw a proces przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014, s. 49; C. Kearney, R. Hisrich, F. Roche, *A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2008, vol. 4, issue 3, pp. 295-313; *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op. cit., s. 41.

⁴⁵ P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a reconciliation of...*, op. cit., p. 11.

⁴⁶ V. Gautam, V. Verma, *Corporate entrepreneurship. Changing perspectives*, „The Journal of Entrepreneurship” 1997, issue 6, vol. 2, pp. 233-247.

Wejściami są szanse, ludzie, kontekst organizacyjny, nowatorskie koncepcje biznesu oraz niezbędne zasoby, wyjściami zaś – działająca organizacja, tworzenie wartości, nowe produkty, usługi, procesy, technologie, zyski i różnorodne korzyści osobiste. W modelu tym wszystkie wejścia są niezbędne do zaistnienia przedsiębiorczości, natomiast wyjścia mogą występować w różnych konfiguracjach⁴⁷.

Przedsiębiorczość korporacyjna jest procesem powstającym i przebiegającym w wyniku nakładania się różnorodnych uwarunkowań oraz działań wielu uczestników organizacji (pracowników, kierownictwa)⁴⁸. To zachowania przedsiębiorcze mające miejsce w dużych przedsiębiorstwach, które mogą być zorientowane⁴⁹:

- do wewnątrz – chodzi tu o tworzenie w korporacjach małych, stosunkowo niezależnych i samodzielnych jednostek odpowiedzialnych, np. za kreowanie innowacji, które mogą dotyczyć: produktów, procesów, metod i są realizowane na różnych poziomach przedsiębiorstwa (wśród szeregowych pracowników oraz kadry zarządzającej); według R. Burgelmana⁵⁰ jest to tzw. wewnętrzna dywersyfikacja przedsiębiorstwa będąca przejawem przedsiębiorczości korporacyjnej,
- na zewnątrz – mogą polegać na twórczym łączeniu rozproszonych w środowisku zewnętrznym zasobów, tworząc nowe kombinacje, zewnętrzne szanse i możliwości wykorzystuje się wówczas wewnątrz korporacji do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Według S.A. Zahra realizowane w ramach korporacji działania przedsiębiorcze mogą mieć charakter⁵¹:

- formalny – wynikają z zapisów przedsiębiorstwa, jego regulaminów, strategii itp., to „odgórne” inicjatywy realizowane w ramach sformalizowanych procedur ustanowionych w przedsiębiorstwie głównie na poziomie organizacyjnym,
- nieformalny – to „oddolne” inicjatywy pracowników wynikające z ich indywidualnej kreatywności, mogą mieć nawet charakter nielegalny.

S.A. Zahra podkreśla, że przedsiębiorczość korporacyjna powinna uwzględniać zarówno formalne, jak i nieformalne aspekty. Działania te odnoszą się do

⁴⁷ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Uwaga i orientacja przedsiębiorcza w gospodarce opartej na wiedzy*, „ACTA UNIVERSITATIS, FOLIA OECONOMICA” 2005, vol. 195, s. 216.

⁴⁸ S.A. Zahra, D.M. Garvis, *Entrepreneurship and firm performance. The moderating effect of international environmental hostility*, „Journal of Business Venturing” 2000, no 15(5), pp. 469-492.

⁴⁹ J. Ferreira, *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, op. cit.

⁵⁰ R. Burgelman, *A model of the interaction of strategic...*, op. cit., pp. 61-71.

⁵¹ S.A. Zahra, *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship. An exploratory study*, „Journal of Business Venturing” 1991, vol. 6, no 4, p. 262; O. Belousova, B. Gailly, O. Basso, *A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior*, CRECIS – Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies, Working Paper, LOUVAIN School of Management, Bruxelles 2010, nr 6, p. 5.

całego przedsiębiorstwa, do różnego rodzaju pracowników zajmujących odmiennie stanowiska. Twórca koncepcji przedsiębiorczości korporacyjnej G. Pinchot, a także m.in. P. Sharma i J.J. Chrisman, S.A. Zahra, rozróżniają zachowania przedsiębiorcze podejmowane przez pracowników wykonawczych korporacji oraz przez kierownictwo. Ich zdaniem⁵²:

- przedsiębiorczość korporacyjna – odnosi się do działań realizowanych przez kierowników różnych szczebli na poziomie organizacyjnym, jest procesem „odgórnym”, czyli „rozgrywa się” na poziomie strategii, struktury, sposobów zarządzania, stylów kierowania,
- intraprzsiębiorczość – odnosi się do poziomu indywidualnych zachowań pracowników korporacji zmierzających do tworzenia czegoś nowego; są to „oddolne” inicjatywy podejmowane w celu tworzenia innowacyjnych produktów; w tym sensie intraprzsiębiorczość bardzo ściśle związana jest z przedsiębiorczością indywidualną, obejmuje inicjatywy przedsiębiorcze poszczególnych pracowników, choć odbywające się w granicach wyznaczanych przez struktury przedsiębiorstwa, w których funkcjonują; ich działania nie są w pełni wolne (jak to ma miejsce w przedsiębiorczości indywidualnej), muszą wiązać się z pewnymi ograniczeniami.

Analogicznie do opisanego rozróżnienia, wyodrębnia się dwa rodzaje przedsiębiorców wewnętrznych funkcjonujących w obrębie korporacji. Chodzi o:

- przedsiębiorców korporacyjnych – którzy zajmują w dużych przedsiębiorstwach stanowiska kierownicze na różnych szczeblach zarządzania (poziom organizacyjny), przyczyniają się do kreowania warunków ułatwiających przedsiębiorcze działania pracowników korporacji, odpowiadają za „napędzanie innowacyjnej maszyny”; ich działania są skierowane do wewnątrz (są nastawione na tworzenie warunków zarówno dla rozwoju przedsiębiorczości w obrębie korporacji), jak i na otoczenie (poszukują w nim zasobów, odbiorców, atrakcyjnych inwestorów itp.),
- intraprzsiębiorców – to kreatywni pracownicy wykonawczy (poziom indywidualny) będący stymulatorem innowacji wewnątrz korporacji; to z ich inicjatywy najczęściej pojawiają się innowacje; są źródłem przedsiębiorczych impulsów; stanowią pierwsze (bardzo ważne) ogniwo łańcucha przedsiębiorczości w korporacji.

Na określenie przedsiębiorczości realizowanej wewnątrz już istniejących (nie nowo powstałych) przedsiębiorstw w języku polskim używa się także określenia „przedsiębiorczość wewnętrzna” (wewnątrzorganizacyjna), która – tłum-

⁵² P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a reconciliation of...*, op. cit., pp. 11-28; J.P.J. de Jong, S. Wennekers, *Intrapreneurship. Conceptualizing entrepreneurial employee behavior*, SCALES Initiative – Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, Netherland 2008, p. 8, <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200802.pdf> (dostęp: 05.10.2016 r.).

cząc wprost – powinna być odpowiednikiem intraprzedsiębiorczości⁵³, ale nie w rozumieniu zaprezentowanym przez G. Pinchota, P. Sharma, J.J. Chrismana czy S.A. Zahra. W ich ujęciu intraprzedsiębiorczość odnosi się do poziomu indywidualnego, natomiast samo określenie „przedsiębiorczość wewnętrzna” nie precyzuje, o jaki poziom przedsiębiorczości chodzi. W tabeli 1.4 zawarto przykłady definicji przedsiębiorczości wewnętrznej wraz z ich autorami.

Dokonując analizy definicji przedsiębiorczości wewnętrznej, można stwierdzić, że pojęcie to może być odnoszone do różnej wielkości organizacji, choć w wielu podkreśla się, że chodzi o duże przedsiębiorstwa. Część autorów utożsamia to pojęcie z przedsiębiorczością organizacyjną, także z korporacyjną. Mimo pewnych różnic w definiowaniu przedsiębiorczości wewnętrznej wiadomo z całą pewnością, że są to inicjatywy przedsiębiorcze realizowane wewnątrz przedsiębiorstw. Używając określenia „przedsiębiorca wewnętrzny” można mieć zatem na myśli zarówno przedsiębiorcę korporacyjnego, jak i intraprzedsiębiorcę.

Podsumowując rozważania dotyczące istoty przedsiębiorczości korporacyjnej i innych pojęć pokrewnych używanych na określenie przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw, należy podkreślić, że:

- przedsiębiorczość organizacyjna jest pojęciem najszerszym, najbardziej ogólnym, w jej definicjach nie zwraca się uwagi na to, o jakie organizacje chodzi; mogą to być zatem wszystkie (zarówno bardzo małe, jak i bardzo duże) jednostki (nie wyłącznie przedsiębiorstwa),
- przedsiębiorczość korporacyjna to szczególny przypadek przedsiębiorczości organizacyjnej, odnosi się do określonego typu organizacji, do korporacji (czyli do dużych i bardzo dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw); to tak naprawdę przedsiębiorczość organizacyjna realizowana w korporacjach; oznacza różnego rodzaju działania przedsiębiorcze (głównie o charakterze innowacyjnym) podejmowane w korporacjach zarówno przez kierownictwo różnych szczebli (poziom organizacyjny), jak i przez pracowników wykonawczych (poziom indywidualny); jest pojęciem węższym od przedsiębiorczości organizacyjnej – każda korporacja jest organizacją, ale nie każda organizacja to korporacja; jest przykładem przedsiębiorczości zbiorowej realizowanej wewnątrz dużego przedsiębiorstwa, oznacza zaangażowanie wielu podmiotów (pracowników i kierownictwa), na różnych poziomach już istniejącej (nie nowo powstałej) korporacji w realizację różnorodnych, przedsiębiorczych działań,
- w wąskim ujęciu przedsiębiorczość korporacyjna oznacza działania przedsiębiorcze realizowane na poziomie organizacyjnym przez kierownictwo różnych szczebli,

⁵³ W języku polskim intra- jako pierwszy człon wyrazów złożonych oznacza m.in.: wewnątrz-, wśród-. Źródło: <https://sjp.pwn.pl/sjp/intra;2561867.html> (dostęp: 30.07.2017 r.).

Tabela 1.4. Przegląd definicji przedsiębiorczości wewnętrznej

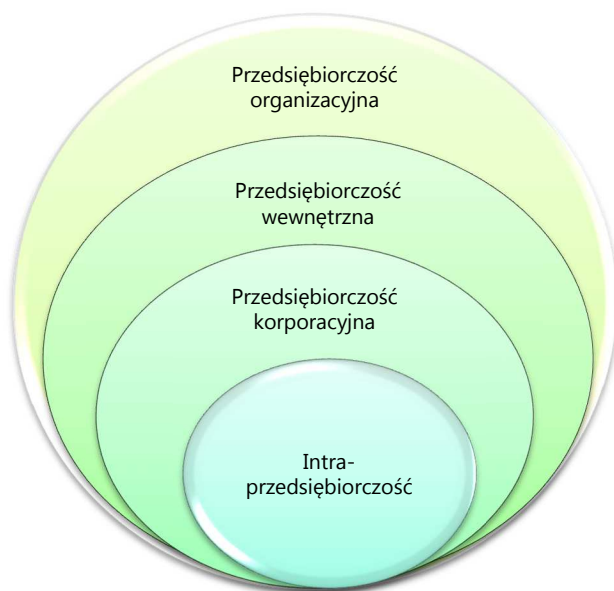
Autor/autorzy	Przedsiębiorczość wewnętrzna
J. Targalski	To proces zaszczepienia menedżerom i pracownikom przedsiębiorstwa przedsiębiorczego podejścia.
J. Machaczka, K. Machaczka	To przedsiębiorczość dużych, dojrzałych organizacji oznaczająca rozszerzenie ich kompetencji i umiejętności w zakresie uczenia się, innowacji i sztuki wykorzystywania nadarżających się okazji.
M. Bratnicki, B. J.Gabryś	To proces, który godzi szanse i działania, zasoby i strukturę organizacyjną, długoterminowy wzrost wartości i krótkoterminową efektywność, kreatywność i zdyscyplinowanie. To kreowanie nowych organizacji (lub przedsięwzięć) i bogactwa dzięki tworzącemu się na poziomie organizacji procesowi, któremu kierunek nadaje ideologia organizacyjna, a podstawę stanowi organizacyjne uczenie się.
A.K. Koźmiński, D. Jamielniak	To proces odnoszący się do dużych organizacji, polegający na indywidualnej inicjatywie podejmowanej przez pracowników częściowo na własne ryzyko i z myślą o osobistych korzyściach.
R. Rutka, M. Czerska	To proces, na którego kształtowanie się mają wpływ: (1) zaangażowanie kierownictwa w sprawy propagowania przedsiębiorczości, (2) kultura intraprzsiębiorczości i wyraźnie określony model działań charakteryzujących się przedsiębiorczością, (3) określona sylwetka intraprzsiębiorcy, (4) zdefiniowany system nagród dla intraprzsiębiorcy.
A. P. Wiatrak	To proces zmian organizacyjnych, w ramach których następuje przebudowa struktur, optymalizowanie wykorzystanych zasobów wytwórczych przez wprowadzanie innowacji materialnych i niematerialnych.
B. Czerniachowicz	To inicjatywy zmierzające do osiągnięcia kompromisu między indywidualnymi przedsiębiorcami lub ich zespołami a organizacją reprezentowaną przez kierownictwo, które wspierając działania przedsiębiorców, zapewni im równocześnie bezpieczeństwo działań i umożliwi podział przyszłych efektów wynikających z wdrożonych innowacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 241; J. Machaczka, K. Machaczka, *Organizacja przedsiębiorcza – optymalna konfiguracja rozwojowa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, pod red. H. Haffera i S. Sudoła, UMK w Toruniu, Toruń 1999, s. 350; M. Bratnicki, B.J. Gabryś, *Przydatność i kierunki rozwoju dialektycznej koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, pod red. H. Jagody, J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 25; A.K. Koźmiński, D. Jamielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 367; R. Rutka, M. Czerska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kultura organizacyjna jako uwarunkowanie przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, pod red. K. Jaremczuka, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 497; A.P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota...*, op. cit., s. 39-50; B. Czerniachowicz, *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 21, Szczecin 2011, s. 199.

- intraprzsiębiorczość jest specyficznym rodzajem przedsiębiorczości korporacyjnej, to działania przedsiębiorcze realizowane na poziomie indywidualnym przez pracowników wykonawczych korporacji (tak rozumiana intraprzsiębiorczość stanowi przedmiot rozważań drugiego rozdziału opracowania),

- przedsiębiorczość wewnętrzna oznacza działania przedsiębiorcze realizowane w obrębie (wewnątrz) różnej wielkości organizacji, choć najczęściej dużych przedsiębiorstw; nie wskazuje jednoznacznie, o jaki poziom przedsiębiorczości chodzi – jej definicje odnoszą się do pracowników i kierownictwa, obejmują zarówno poziom indywidualny, jak i organizacyjny,
- określenie „przedsiębiorca wewnętrzny” może się odnosić do przedsiębiorców korporacyjnych (kierownictwa różnych szczebli) oraz intra-przedsiębiorców (pracowników korporacji).

Zależności pomiędzy opisanymi wyżej a używanymi na określenie przedsiębiorczości zbiorowej pojęć przedstawiono na rys. 1.1.



Rys. 1.1. Rodzaje przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

1.4. Wyróżniki przedsiębiorczej korporacji

Splot sprzyjających uwarunkowań wewnętrznych umożliwiających podejmowanie przedsiębiorczych działań powoduje, że daną korporację można uznać za przedsiębiorczą. Ma to miejsce, gdy „przedsiębiorczość kształtuje cele, priorytety i proces podejmowania decyzji”⁵⁴ przedsiębiorstwa. W literaturze przedsię-

⁵⁴ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 96.

biorcze przedsiębiorstwo opisywane jest na wiele sposobów. Formułowane są zestawy cech, charakteryzuje się różne rodzaje działań, których realizacja umożliwia określenie go jako jednostki przedsiębiorczej. Przykłady takich działań, oryginalnych inicjatyw podejmowanych w strukturach dużych przedsiębiorstw świadczących o ich przedsiębiorczości zawiera tabela 1.5.

Tabela 1.5. Działania charakteryzujące przedsiębiorcze przedsiębiorstwo

Autor/Autorzy	Działania przedsiębiorczego przedsiębiorstwa
W.G. Nickels	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie istniejących produktów i rozwój nowych, • modernizacja procesów, stosowanie nowych technologii, • racjonalizacja struktur organizacyjnych i zarządzania organizacją, systemów sprzedaży, prowadzenia działań marketingowych, kontaktów z kontrahentami, w tym nowych form współpracy, • poprawa bezpieczeństwa pracy, • tworzenie w ramach przedsiębiorstwa nowych, wewnętrznych i/lub zewnętrznych jednostek.
J. Targalski	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie lub generowanie nowych potrzeb na rynku, • rozpoznawanie i wykorzystywanie nadarżających się okazji, • innowacyjne reagowanie na zmieniające się uwarunkowania rynkowe i zachowania konkurencji.
A. Zorska	<ul style="list-style-type: none"> • nowe kontakty i relacje z dostawcami, • zaspokajanie często zmieniających się potrzeb i wymagań odbiorców, • dostosowywanie produktów do lokalnych potrzeb i możliwości, • reakcja na zachowania konkurentów, • reakcja na sytuacje kryzysowe i sposób ich przetrwania, • skracanie czasu dostosowywania się do otoczenia, • tworzenie elastycznych, horyzontalnych struktur, • przekazywanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble zarządzania, • stosowanie aliansów strategicznych i wspólnych przedsięwzięć z innymi podmiotami obecnymi na rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995, s. 191; *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 292; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływanie, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 130.

W literaturze uznaje się, że przedsiębiorcze przedsiębiorstwo jest zorganizowane tak, by maksymalizować wykorzystywanie nowych możliwości i pojawiających się szans, by podążać za zmianami. Dla J.M. Moczydłowskiej przedsiębiorstwo takie nie tylko podejmuje się realizacji różnorodnych działań, lecz także cechuje się⁵⁵:

- tzw. inteligencją rynkową,
- proefektywnościową i proinnowacyjną kulturą,

⁵⁵ J.M. Moczydłowska, *Przedsiębiorczość – perspektywa behawioralna*, [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, pod red. P. Kulawczuka i A. Poszewieckiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 142.

- wysokim poziomem przedsiębiorczych kompetencji zatrudnionych pracowników.

Podobnie M. Bratnicki zwraca uwagę na określone cechy, które charakteryzują przedsiębiorczą organizację. Jego zdaniem ma to miejsce, gdy⁵⁶:

- jej granice są elastyczne,
- występują w niej silne zachęty (łącznie z udziałem we własności) do agresywnych odpowiedzi na reakcję otoczenia konkurencyjnego,
- podejmowanie decyzji wyróżnia się brakiem barier biurokratycznych, wspiera się ponadto samozarządzanie (tam, gdzie jest to możliwe),
- hierarchia organizacyjna jest ograniczona do niezbędnego minimum i nie krępuje procesów informacyjno-decyzyjnych,
- kultura organizacyjna sprzyja przedsiębiorczości ożywianej tworzeniem, integrowaniem i zabezpieczaniem wiedzy.

Z kolei A.K. Koźmiński organizację przedsiębiorczą opisuje zarówno przez cechy, jak i działania. Jego zdaniem przedsiębiorczą organizację charakteryzuje⁵⁷:

- zmienność, elastyczność, adaptacyjność struktury, która ściśle dostosowana jest do realizowanych zadań i procesów, a nie funkcji, pozwala szybko reagować na pojawiające się sygnały,
- dążenie do maksymalizacji szans i minimalizacji zagrożeń, identyfikowanie ich ma miejsce przez ciągłe monitorowanie otoczenia,
- stałe poszukiwanie okazji,
- „zgadywanie” (a zatem wyprzedzanie) potrzeb i życzeń „klienta–króla”,
- wielofunkcyjność pracowników i członków zespołów.

Do opisu przedsiębiorczej korporacji służy także kategoria przedsiębiorczej orientacji, propagowana przez szkołę amerykańską skupioną wokół Academy of Management⁵⁸. Umożliwia zrozumienie mechanizmów rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa mogą być bardziej (lub mniej) przedsiębiorcze, biorąc pod uwagę podejmowane przez nie działania. Ich analiza umożliwia ocenę natężenia przedsiębiorczości, które określa się najczęściej przez szacowanie poziomu tworzących ją czynników. Ich rodzaj, a zwłaszcza liczba oraz wzajemne kombinacje mogą być zróżnicowane (szerzej kategorię przedsiębiorczej orientacji opisano w rozdziale trzecim opracowania).

Opierając się na analizie literatury przedmiotu, wykorzystując zaprezentowane klasyfikacje, na potrzeby monografii przyjęto, że korporacja jest przedsiębiorcza, gdy:

- wykorzystuje nadarzające się okazje, szanse, które identyfikuje zarówno w obrębie przedsiębiorstwa, jak i w otoczeniu, które świadczą o jej dynamizmie, proaktywności,

⁵⁶ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, op. cit., s. 139.

⁵⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 167.

⁵⁸ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka...*, op. cit., s. 39.

- jest otwarta na wszelkie zmiany, nowości,
- wprowadza nowe wyroby (usługi) na rynek lub istotnie udoskonala dotychczasowe, co powoduje, że uzyskują one dla potencjalnych odbiorców nową jakość,
- wdraża różnego rodzaju innowacje (nie tylko produktowe) o różnym stopniu nowości w skali korporacji, regionu, kraju itp.,
- stosuje nowsze, wydajniejsze maszyny i urządzenia,
- wykorzystuje doskonalsze metody produkcji, co w połączeniu z nowszymi maszynami i urządzeniami stwarza większe możliwości wdrażania innowacji,
- aplikuje o uzyskanie patentów, licencji, znaków towarowych (dających wyłączne prawo do zysku w wyniku sprzedaży określonego wynalazku), prowadzi działalność badawczo-rozwojową, która przyczynia się do powstawania innowacji,
- stosuje nowatorskie metody współpracy z klientami, kontrahentami, różnorodnymi interesariuszami zaangażowanymi w funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- prowadzi do dywersyfikowania działalności, co może dotyczyć np. dostawców, odbiorców, technologii; oznacza to różnicowanie asortymentu, wchodzenie często na odległe, niepowiązane z pierwotną działalnością rynki,
- prowadzi działalność eksportową, poszukuje dla siebie nowych możliwości rozwoju także poza granicami kraju, na rynkach międzynarodowych,
- stosuje twórcze metody rozwiązywania problemów, również twórcze zespoły zadaniowe zaangażowane w realizowanie projektów prowadzących do wdrażania innowacji,
- jej kierownictwo jest twórcze, kreatywne, chętnie angażuje się w działania obarczone ryzykiem, ale stwarzające dużo większe szanse na osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku, także na ponadprzeciętny zysk,
- podejmuje działania w kierunku uelastyczniania wykorzystywanej struktury organizacyjnej, np. rezygnuje z tworzenia dodatkowych komórek rozbudowujących ją w pionie, wydłużających drogę przepływu informacji, nie zwiększa rozpiętości i zasięgu kierowania, co utrudnia współpracę, utrudnia uzyskanie odpowiedniej atmosfery pracy itp.,
- prowadzi działania zmierzające do ograniczania biurokracji, formalizmu, co daje przedsiębiorczym pracownikom większe możliwości działania, także swobodę realizacji ich projektów,
- tworzy w ramach struktury nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki o określonym stopniu autonomii, które mogą być odpowiedzialne za realizację przedsiębiorczych projektów, wychwytywanie pojawiających się szans.

Założenia te wykorzystano w procesie badawczym. Potraktowano je jako wymiary⁵⁹ przedsiębiorczości korporacyjnej i zawarto w teoretycznym modelu weryfikowanym następnie w realizowanych badaniach. W monografii przyjęto, że korporacja, którą charakteryzują przedstawione wymiary zatrudnia przedsiębiorczych pracowników, a panujący w nich klimat pracy sprzyja ich przedsiębiorczym inicjatywom.

Jak starano się wykazać, przedsiębiorcza korporacja podejmuje się realizacji różnego rodzaju inicjatyw, świadczących o tym, że jest otwarta na nowości, nie unika zmian, ale przede wszystkim zatrudnia przedsiębiorczych i kreatywnych pracowników, którzy nie boją się eksperymentowania i podejmowania się realizacji ryzykownych działań. Jest to zatem organizacja kreatywna, w której przedsiębiorczość kadry odgrywa fundamentalne znaczenie. Jej struktura jest elastyczna, adaptacyjna, opiera się na indywidualnym i zbiorowym uczeniu się, na zdolnościach do samoorganizacji, samoregulacji, samorozwoju. Jest zdolna do „autokorekty i zmian, jest plastyczna (...), stawia na innowacyjność i traktuje własne zasoby pracownicze jako podstawowy kapitał oraz odpowiednio o te zasoby dba”⁶⁰. Wszystko to umożliwi rozwój przedsiębiorczości w obrębie korporacji.

1.5. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej wymaga stworzenia odpowiednich warunków. W literaturze można odnaleźć wiele czynników uznawanych za istotne w procesie jej rozwoju, nazywanych wymiarami, wyznacznikami, determinantami bądź uwarunkowaniami⁶¹. Formułuje się je na podstawie zarówno analiz teoretycznych, jak i badań empirycznych. W monografii zostały one omówione, wykorzystując podział na uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Uwarunkowania wewnętrzne rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej (wewnętrzne środowisko korporacji, tzw. „ekosystem” przedsiębiorczości) odnoszą się do sytuacji panującej wewnątrz przedsiębiorstwa. Na ich znaczenie uwagę

⁵⁹ Słowo „wymiar” posiada aż 162 synonimy. Może oznaczać np.: zakres, aspekt czegoś, etap, fazę, intensywność, miarę, poziom, stan, stadium, wielkość, zawartość. W monografii użyto określenia wymiar w znaczeniu „niezależnego parametru służącego do opisu jakiegoś zjawiska”. Wzorowano się także na kategorii przedsiębiorczej orientacji korporacji, w której do określenia natężenia (także intensywności) przedsiębiorczości stosuje się ściśle określone wymiary. Źródło: <http://sjp.pwn.pl/sjp/wymiar;2539803.html> (dostęp: 10.01.2017 r.); <http://synonim.net/synonim/wymiar> (dostęp: 10.01.2017 r.).

⁶⁰ E.W. Radecki, *Zachowania organizacyjne. Pytania i odpowiedzi*, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej, Szczecin 2010, s. 28.

⁶¹ Pojęcia te identyfikowane są jako kategorie o charakterze relacyjnym, zorientowane na przyczynę, są synonimiczne względem siebie. To aspekty mające wpływ na powstanie i rozwój określonych zjawisk, ich źródła, przyczyny. Źródło: <http://sjp.pwn.pl/sjp/uwarunkowanie;2533935.html> (dostęp: 10.01.2017 r.); <https://synonim.net/synonim/czynnik> (dostęp: 10.01.2017 r.).

zwracają m.in. S.A. Zahra i J.G. Covin⁶², którzy podkreślają, że to one głównie przyczyniają się do jej rozwoju – przedsiębiorczość korporacyjna „dzieje się” przecież wewnątrz przedsiębiorstwa. Odpowiednie warunki wewnętrzne stwarzają możliwość podejmowania działań prowadzących do formułowania innowacji, będących specyficznym narzędziem przedsiębiorczości. Niesprzyjające tłumia inicjatywy pracowników, zniechęcają do angażowania się.

Uwarunkowania wewnętrzne odnoszą się zarówno do pracowników wykonawczych, czyli do poziomu indywidualnego (uwarunkowania indywidualne), jak i do kierownictwa, czyli do poziomu organizacyjnego (uwarunkowania organizacyjne). Uwarunkowania indywidualne to postawy i zachowania pracowników. Obejmują ich cechy charakteru, umiejętności, kompetencje warunkujące skuteczność działań – przedsiębiorstwo jest przedsiębiorcze, jeżeli zatrudnia przedsiębiorczych pracowników⁶³. Na ich znaczenie uwagę zwracali m.in. J.G. Covin i D.P. Slevin⁶⁴. Są one bardzo istotne, choć stosunkowo rzadko poddaje się je analizie.

Uwarunkowania organizacyjne to wewnątrzorganizacyjne, endogeniczne siły, które mogą sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości w korporacjach (nieodpowiednie mogą ją ograniczać, hamować, a nawet uniemożliwiać). Są „efektem oddziaływania struktury organizacyjnej, procesów i procedur opisujących działania organizacji. Wyznaczają zadania, uprawnienia, odpowiedzialność poszczególnych stanowisk (...), tworząc przestrzeń (...) właściwą dla zachowań przedsiębiorczych”⁶⁵. Uwarunkowania organizacyjne to rozwiązania, na podstawie których funkcjonuje cała organizacja, np. jej struktura organizacyjna zapewniająca ład, ciągłość działania. To także pozostające w dyspozycji kierownictwa metody i techniki zarządzania, style kierowania. C. Kearney, R. Hisrich i F. Roche⁶⁶ trak-

⁶² S.A. Zahra, J.G. Covin, *Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, vol. 10, pp. 45-58.

⁶³ Należy wyraźnie podkreślić, że przedsiębiorczość korporacyjna to coś więcej niż prosta suma przedsiębiorczości indywidualnej pracowników korporacji. Jak zaznacza J. Moczyłowska, personifikacja przedsiębiorstwa, tzn. przypisywanie mu cech zatrudnionych pracowników, nie oznacza realizowania tego w prosty sposób. Przedsiębiorczość korporacyjna jest czymś więcej – nowym „bytem”, rodzajem „zbiorowego umysłu”, „zbiorowej osobowości”, wypadkową wielu różnorodnych czynników zarówno o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, których rola ma charakter sytuacyjny i kontekstualny. Źródło: J. Moczyłowska, *Przedsiębiorczość – perspektywa behawioralna*, op. cit., s. 142.

⁶⁴ Ci sami autorzy, opierając się na własnych badaniach dotyczących tego, co zachęca pracowników do angażowania się w działania przedsiębiorcze w obrębie przedsiębiorstwa, wskazali poza uwarunkowaniami indywidualnymi na następujące elementy: (1) odpowiednie wykorzystanie nagród, (2) organizacyjne wsparcie kierownictwa naczelnego, (3) dostęp do koniecznych zasobów, (5) podejmowanie ryzyka, (6) tolerancja niepewności. Źródło: J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*, „Entrepreneurship. Theory&Practice” 1991 (Fall), pp. 7-25.

⁶⁵ H. Czubasiewicz, R. Rutka, *Kształtowanie przedsiębiorczości poprzez styl kierowania*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, pod red. K. Jaremczuka, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006, s. 235.

⁶⁶ C. Kearney, R. Hisrich i F. Roche, *A conceptual model of public sector...*, op. cit., pp. 295-313.

tują uwarunkowania organizacyjne jako specyficzne „elementy nośne”, kluczowe ich zdaniem w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej.

Uwarunkowania organizacyjne są ściśle związane z uwarunkowaniami indywidualnymi, choćby ze względu na zależność przedsiębiorczych postaw pracowników korporacji od rozwiązań organizacyjnych wspierających (bądź nie) ich działania, a zatem od: stosowanych stylów przywództwa, kultury organizacyjnej kreującej odpowiednią atmosferę (klimat) pracy, wykorzystywanej struktury itp. Rozwiązania na poziomie organizacyjnym to główna determinanta rozwoju intraprzsiębiorczości odnosząca się do przedsiębiorczych postaw i zachowań ludzi na poziomie indywidualnym. Poziom organizacyjny przedsiębiorczości korporacyjnej odnosi się ponadto do postaw i zachowań kierownictwa, obejmuje m.in. aspekty strukturalne i strategiczne, które „rozgrywają się” na poziomie wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa. Jest to poziom możliwości, które należy postrzegać jako efekt oddziaływania procesów, procedur opisujących działania organizacyjne. Wyznaczają zadania, uprawnienia, odpowiedzialność poszczególnych stanowisk, tworząc przestrzeń organizacyjną właściwą dla zachowań przedsiębiorczych.

Poziom organizacyjny pełni bardzo ważną rolę w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej, dlatego że często istotnym problemem jest „osiągnięcie kompromisu między indywidualnymi przedsiębiorcami lub ich zespołami a organizacją reprezentowaną przez kierownictwo, które wspierając działania przedsiębiorców, zapewni im równocześnie bezpieczeństwo działań i umożliwi podział przyszłych efektów wynikających z wdrożonych innowacji”⁶⁷. Przedsiębiorcze inicjatywy ludzi powinny być wspierane określonymi warunkami organizacyjnymi. Brak odpowiednich rozwiązań na tym poziomie może skutecznie osłabić nawet największy indywidualny potencjał przedsiębiorczości pracowników. I odwrotnie, przez odpowiednie podejście do pracowników, dzięki systemowi zachęt wykorzystywanych przez kierownictwo można stymulować ich przedsiębiorcze zachowania.

D.F. Kuratko opisuje wiele czynników organizacyjnych, które jego zdaniem są niezbędne do kreowania zachowań intraprzsiębiorców i które jednocześnie odzwierciedlają cechy przedsiębiorczości korporacyjnej. Chodzi o⁶⁸:

- wsparcie ze strony zarządzających – oznaczające gotowość menedżerów do promowania i wspierania zachowań przedsiębiorczych pracowników,
- zapewnienie pewnego zakresu przedsiębiorczej autonomii – także tolerowanie błędów, wolność od nadmiernej kontroli, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,

⁶⁷ D. Hendzel, *Możliwości kształtowania postaw przedsiębiorczych w organizacji gospodarczej*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, pod red. P. Wachowiaka, M. Dąbrowskiego i B. Majewskiego, Fundacja Promocji i Aktywizacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 19.

⁶⁸ D.F. Kuratko, *Corporate entrepreneurship. An introduction...*, op. cit., pp. 129-163.

- pozytywne wzmocnienie przedsiębiorczych zachowań – przez wykorzystanie nagród za osiągnięte wyniki, wybitne osiągnięcia oraz systemy zachęt do podejmowania się wykonywania trudnych, ryzykownych zadań,
- dostępność czasową – tzn. nieobciążanie twórczych pracowników rutynowymi (często niepotrzebnymi) obowiązkami,
- granice organizacyjne – to określenie i wyjaśnienie mechanizmów organizacyjnych, ram strukturalnych, w których mogą się poruszać intraprzedsiębiorcy.

J.S. Hornsby, D.F. Kuratko i S.A. Zahra podkreślają znaczenie następujących wewnętrznych czynników organizacyjnych istotnych w procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej⁶⁹:

- systemów kontroli,
- systemów motywacyjnych (zwłaszcza nagród),
- struktury organizacyjnej,
- wsparcia menedżerskiego.

M.W. Rutherford i D.T. Hott (opierając się na modelu, który opracowali J.S. Hornsby, D.F. Kuratko i S.A. Zahra) zwrócili uwagę na znaczenie tzw. zmiennych indywidualnych, tj. zdolności, umiejętności, przedsiębiorczych postaw i zachowań pracowników. W obrębie uwarunkowań organizacyjnych wyodrębnili natomiast dwa rodzaje zmiennych⁷⁰:

- procesowe – które odnoszą się do tego, jak kierownictwo może (powinno) ułatwiać przedsiębiorcze zachowania pracowników; obejmują systemy zachęt pozostające w dyspozycji kierownictwa wykorzystywane do pobudzania przedsiębiorczości,
- kontekstowe – to okoliczności, warunki, w których są realizowane działania przedsiębiorcze (także nastawienie pracowników do przedsiębiorczości), to proces komunikacji, klimat przedsiębiorczości itp.

Jak podkreślają D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop i J.C. Hayton, naukowo potwierdzone zostało znaczenie następujących elementów wewnętrznego środowiska organizacyjnego, istotnych w procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej⁷¹:

- technik motywacyjnych, a szczególnie właściwego wykorzystywania nagród,
- zarządzania oraz kultury wspierającej przedsiębiorczość i innowacje,

⁶⁹ J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception of...*, op. cit., pp. 253-273.

⁷⁰ M.W. Rutherford, D.T. Hott, *Corporate entrepreneurship. An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents*, „Journal of Organizational Change Management” 2007, vol. 20, no 3, p. 431.

⁷¹ J.C. Hayton, *Promoting corporate entrepreneurship...*, op. cit., p. 21; D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop, *Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2005, vol. 1, pp. 275-291.

- dostępu do zasobów (w tym finansowych) umożliwiających powstawanie innowacji,
- struktury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się i współpracy, umożliwiającej zachowania przedsiębiorcze,
- indywidualnego podejmowania ryzyka,
- wsparcia menedżerskiego.

Znaczenie uwarunkowań wewnętrznych w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej jest bezsporne. Jednak w warunkach globalizacji oraz zmiennego i turbulentnego otoczenia także uwarunkowania zewnętrzne odgrywają istotną rolę. Choć pośrednio, to jednak oddziałują na „pracowników i ich postawy, także na rozwiązania strategiczne i projektowe przyjmowane w firmie”⁷². Wśród wielu tego typu uwarunkowań wymienia się np.⁷³:

- działania konkurentów (ostrą rywalizację między konkurentami) – które niejako wymuszają przedsiębiorcze zachowania prowadzące do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, by poprawić własną pozycję przetargową,
- klientów – których potrzeby stają się coraz bardziej skomplikowane (wręcz wyrafinowane), sprostanie im wymaga kreatywności i przedsiębiorczości,
- trendy i modę – występujące w danym okresie w gospodarce, wpływające na generowanie popytu na określone produkty,
- rozwiązania instytucjonalno-prawne – które stwarzają możliwości (lub ograniczenia) dla niekonwencjonalnych, przedsiębiorczych działań,
- czynniki techniczne – strukturę przemysłu danego kraju, rozwój nowych gałęzi, postęp naukowo-techniczny, wpływające na możliwości pomyślnego rozwoju i wdrażania innowacyjnych rozwiązań itp.

Wielu autorów tworzy swego rodzaju kombinację zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych wymiarów istotnych w procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Przykładowo, S.A. Zahra zaproponował model, w którym znalazły się zarówno elementy zewnętrzne, jak i należące do wewnętrznej struktury organizacji. Wyodrębnił on zmienne⁷⁴:

- środowiskowe,
- strategiczne,
- organizacyjne⁷⁵.

⁷² B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 219.

⁷³ B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Intrapreneurship. Construct. Refinement...*, op. cit., pp. 495-527.

⁷⁴ S.A. Zahra, *Predictors and financial outcomes of...*, op. cit., pp. 5-21.

⁷⁵ Bardzo podobne elementy wyodrębnił J.G. Covin i D.P. Slevin, którzy zaproponowali model przedsiębiorczej orientacji dużego przedsiębiorstwa oparty na zmiennych wewnętrznych, strategicznych i zewnętrznych. Źródło: J.G. Covin, D.P. Slevin, *A conceptual model of entrepreneurship...*, op. cit., pp. 7-25.

R. Russel i C.J. Russel do zaproponowanych przez S.A. Zahra zmiennych dodali (i badali ich znaczenie w praktyce) aspekty⁷⁶:

- strukturalne,
- kulturowe.

Niejako kompilacją modelu zaproponowanego przez S.A. Zahra, R. Russela i C.J. Russela był kolejny, który opracowali J.G. Covin, M.P. Miles, S.A. Zahra i D. Miller. Zwrócili oni uwagę na znaczenie w procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej⁷⁷:

- zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa,
- kultury organizacyjnej,
- struktury.

Różni autorzy w sposób odmienny prezentują kwestie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w obrębie korporacji. Znaczna większość z nich podkreśla znaczenie wewnętrznego „środowiska”, które powinno być tak „skonfigurowane”, by umożliwić (ułatwić) rozwój przedsiębiorczości. Stanowisko takie prezentuje autorka monografii, według której uwarunkowania wewnętrzne powinny być punktem wyjścia rozważań nad problematyką rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Wśród nich za kluczowe uznano:

- uwarunkowania na poziomie indywidualnym – odnoszące się do intraprzedsiebiorców – przedsiębiorczych pracowników korporacji,
- uwarunkowania na poziomie organizacyjnym – odnoszące się do kierownictwa różnych szczebli, które tworzą swoiste ramy organizacyjne przedsiębiorczych zachowań intraprzedsiebiorców.

1.6. Przedsiębiorczość korporacyjna jako proces oparty na kapitale społecznym

Za każdą przedsiębiorczością stoją ludzie, którzy powinni być traktowani jako „kluczowy współnik”⁷⁸, strategiczny zasób, decydujący element przedsiębiorstwa⁷⁹. „Konkurencyjność i rynkową przewagę organizacji zawsze tworzy potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach”⁸⁰. Charakter, skuteczność procesu przedsiębiorczości zależy od subiektywnego podejścia danej osoby do

⁷⁶ R. Russel, C.J. Russel, *Examination of the effects of organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy*, „Journal of Management” 1992, issue XVIII-4.

⁷⁷ A. Turró, *Organizational resources and intrapreneurial activities. A cross-country study*, http://idem.uab.es/2Turró_JPC_2012.pdf (dostęp: 15.07.2013 r.).

⁷⁸ S. Walker, J. Marr, *Stakeholder power*, Perseus Publishing, Cambridge 2001, p. 133.

⁷⁹ Na szczęście nie sprawdza się futurystyczna wizja przyszłości sformułowana przez W.G. Benisa, który twierdził, że fabryka przyszłości będzie miała tylko dwóch pracowników: człowieka i psa. Człowiek będzie tam po to, by karmić psa, a pies będzie pilnował człowieka, aby ten niczego nie dotykał. Źródło: newsletter.getresponse.pl/archive/noricum/dodatkowy-automatyczny-dochod-26055404.html (dostęp: 02.01.2017 r.).

⁸⁰ M. Laszuk, *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, op. cit., s. 21.

pojawiających się okazji, od tego, jak oceni ona swoje szanse na realizację określonych przedsięwzięć⁸¹. Także sukces korporacji w głównej mierze zależy od społecznego potencjału zatrudnionych w niej pracowników – intraprzedsiebiorców i przedsiębiorców korporacyjnych.

Siłą napędową każdego rodzaju przedsiębiorczości są działania podejmowane przez ludzi w ramach sieci społecznych, które są przez nich tworzone i podtrzymywane. O efektywności procesu decyduje głównie to, co robią ludzie, jak postępują, dlatego że poza wymiarem technicznym i ekonomicznym przedsiębiorczość jest uwarunkowana społecznie, mocno osadzona w predyspozycjach i kwalifikacjach ludzi⁸². Zwracał na to uwagę już G. Pinchot, który podkreślał, że przedsiębiorczość korporacyjna bardziej związana jest z ludźmi, a nie z zasobami czy strukturami⁸³. Wynika z tego potrzeba (czy wręcz konieczność) docenienia społecznego wymiaru przedsiębiorczych działań, analizowania społecznych czynników kształtujących przedsiębiorcze zachowania ludzi, co ułatwia zrozumienie istoty, specyfiki i złożoności procesu przedsiębiorczości.

W rozbudowanym przedsiębiorstwie pojedynczy intraprzedsiebiorca nie jest w stanie sam realizować innowacyjnych projektów, osiągać sukcesów. Pracuje w zespołach, wykorzystuje sieci współpracy między różnorodnymi pracownikami które, biorąc po uwagę specyfikę pracy w korporacji, są bardzo istotne – dają mu wsparcie, służą pomocą, współprzyczyniają się do osiągania zadowalających wyników. Korporacja działa dzięki wysiłkom ludzi wyspecjalizowanych w określonych działaniach, pracujących wspólnie w kreatywnych zespołach (kooperujących ze sobą), a nie dzięki geniuszowi jednostek, osiąga sukcesy w wyniku pracy zespołowej, nie pojedynczej (nawet najbardziej wyjątkowej) osoby⁸⁴. Coraz częściej, kiedy poszukuje się przyczyn „wielkiego sukcesu wewnątrz korporacji, natykamy się zwykle nie na bohatera, lecz na relacje o charakterze partnerskim, obejmujące bardzo różnych ludzi”⁸⁵ i różne poziomy przedsiębiorczego procesu.

W nurcie społecznym przedsiębiorczości uwaga skupiona jest na czynnikach nieekonomicznych, takich jak: psychiczna motywacja osiągania sukcesów, normy i wartości kreujące odpowiednią kulturę organizacyjną, osobiste predyspozycje człowieka, jego postawy emocjonalne itp. Aspekty te powinny odgrywać bardzo

⁸¹ L. Hortovanyi, *Entrepreneurial management*, Corvinus University of Budapest, Budapest 2012, p. 18.

⁸² J.D. Rockefeller, amerykański przedsiębiorca i filantrop uważany za najbogatszego człowieka na świecie, twierdził: „zabierzcie mi moje fabryki, weźcie pieniądze i zablokujcie konta, tylko zostawcie moich ludzi, a w trzy miesiące odbuduję wszystkie przedsiębiorstwa”. Źródło: M. Laszczak, *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 7.

⁸³ *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, pod red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 173.

⁸⁴ J. Bessant, K. Pavitt, J. Tidd, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons., Great Britain 2005, pp. 14-17; I. Czaja, *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 19.

⁸⁵ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, op. cit., s. 62.

ważną rolę w rozważaniach na temat uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości. Zwracają uwagę na znaczenie tzw. miękkich elementów zarządzania (niemierzalnych, subiektywnych, irracjonalnych, podmiotowych), stanowiących fundament rozwoju wszelkiego rodzaju aktywności ludzi⁸⁶.

Uwarunkowania społeczne są związane z przyjętym typem stratyfikacji społecznej, akceptowanymi wzorcami tzw. ruchliwości społecznej i poziomem akceptacji dla aktywnych, niestandardowych działań gospodarczych. Oznaczają wpływ na zachowania ludzi (w tym na ich działania gospodarcze), jaki wynika z dominacji określonej grupy (warstwy) społecznej i siły oddziaływania wzorców przez nią lansowanych. Analiza uwarunkowań społecznych daje obraz rodzajów i charakteru akceptowanych wzorców zachowań oraz tych, które z trudem mogą być przyjęte jako powszechnie obowiązujące. Pozwala określić poziom społecznej elastyczności i akceptacji zmian w danej strukturze społecznej⁸⁷.

Przedsiębiorczość korporacyjna opiera się na ludziach, ich twórczej inicjatywie, które przekładają się na innowacyjność i konkurencyjność. Jest to proces, który kreowany jest przez przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników wykonawczych oraz kreatywne działania kierownictwa. Jest złożoną siecią transakcji interpersonalnych z udziałem różnorodnych osób („aktorów” procesu) oraz określonej liczby koniecznych zasobów i informacji gospodarczych. To dzięki ludziom, społecznemu wysiłkowi konstruowane są innowacje przez serię epizodów uczenia się i transferu wiedzy⁸⁸. Przedsiębiorstwa dysponujące nawet najdoskonalniejszymi maszynami i urządzeniami nie są w stanie same wykonać jakiegokolwiek zadanie. To działalność poszczególnych osób w połączeniu z będącymi do ich dyspozycji zasobami jest w stanie kreować bogactwo.

Relacje społeczne między ludźmi, formalne i nieformalne więzi tworzą kapitał społeczny⁸⁹. Stanowią go specyficzne, zakumulowane zasoby (informacje,

⁸⁶ *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii*, pod red. E. Mieszajkiny i R. Maciejewskiej, WSPA w Lublinie, Lublin 2012, s. 9.

⁸⁷ K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, op. cit., s. 53.

⁸⁸ V. de Ven, *Central problem in the management of innovation*, „Management Science” 1986, vol. 32, pp. 590-607.

⁸⁹ Pojęcie kapitału społecznego kojarzone jest głównie z pracami R. Putnama, J. Colemana oraz F. Fukuyamy. Do literatury zostało wprowadzone przez francuskiego socjologa P. Bourdieu (po raz pierwszy termin ten został użyty niezależnie w latach 90. XX w. przez J. Colemana i P. Bourdieu). Mianem tym określił on zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem przez jednostkę społeczną trwałej sieci związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu. Dzięki niej każdy członek społeczności uzyskuje wsparcie w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw. Badania nad kapitałem społecznym doprowadziły do wyodrębnienia następujących jego wyróżników: (1) uczestnictwo w sieciach – kluczową sprawą w jego tworzeniu jest istnienie mniej lub bardziej gęstszych, przeplatających się wzajemnie sieci powiązań między jednostkami i grupami, (2) wzajemność – kapitał społeczny oznacza działanie jednych osób na korzyść innych, nawet kosztem własnego interesu oczekując, że zostanie to w przyszłości odwzajemnione, (3) zaufanie – kapitał społeczny wpływa na większą aktywność, skłonność do podejmowania ryzyka wpływającą z założenia, że inni będą nas wspierać, buduje to także poczucie bezpieczeństwa, (4) normy społeczne – to niepisane, ale powszechnie uznawane, zrozumiałe prawa, które wskazują na to, jakie

wiedza, zdobyte doświadczenia, kwalifikacje) pochodzące od ludzi, z wypracowanych przez nich osobistych i zawodowych kontaktów, które umożliwiają aktywizację społeczną⁹⁰. Jest odzwierciedleniem wartości przypisywanych sile powiązań i interakcji oraz jednolitości rozumienia faktów w ramach związków międzyludzkich występujących w przedsiębiorstwie⁹¹.

Kapitał społeczny jest spoiwem łączącym grupy i zbiorowości. Wypełnia przestrzeń między ludźmi przez różnego rodzaju interakcje (na poziomie mikro, mezo i makro, czyli w odniesieniu do jednostek, grup i społeczeństw)⁹². Pojęcie to jest używane do nazywania bardzo wielu różnych mechanizmów, w których relacje i struktury społeczne sprzyjają działaniom jednostek, osiąganiu ich celów i (lub) dobra wspólnego. Jego znaczenie podkreślają m.in. S.W. Floyd i B. Woolridge, twierdząc, że zachęca do podejmowania różnego rodzaju inicjatyw, do ryzykowania bez obawy o miejsce pracy⁹³. Zapewnia ponadto odpowiednie relacje, umacnia więzi międzyludzkie, wpływa na zwiększenie poczucia zaufania, powoduje, że aktywne osoby mają ochotę realizować różnorodne przedsięwzięcia.

Według M.A. Hitta, R.D. Irelanda i D.G. Sirmona kapitał społeczny odzwierciedla zbiory relacji, jakie zachodzą między jednostkami w ramach przedsiębiorstwa (to kapitał społeczny wewnętrzny) oraz między jednostkami a innymi firmami (to kapitał społeczny zewnętrzny). Ułatwia wszelkie działania człowieka w obrębie zbiorowości, zwłaszcza współpracę i współdziałanie, pomaga w absorpcji w uzyskaniu dostępu do zasobów wiedzy, wspiera wykorzystanie przedsiębiorczych szans i okazji⁹⁴. Korzyści wynikające z kapitału społecznego wiążą się z tym, że tworzone w jego ramach relacje⁹⁵:

- ułatwiają przepływ informacji, umożliwiają dostęp do niej,
- pozwalają wywierać wpływ na inne osoby, zwłaszcza na te, których decyzje mają znaczenie dla jednostki,

zachowania są oczekiwane, pożądane, wartościowe, (5) wspólnota – mieszanka zaufania, sieci i norm tworzy silną społeczność wspólnie dzielącą zasoby i realizującą cele, (6) proaktywność – kapitał społeczny wpływa na angażowanie się ludzi w określone działania w obrębie wspólnoty. Źródło: A. Glińska-Noweś, *Kapitał społeczny w organizacji jako efekt jej pozytywnego potencjału*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, pod red. A. Stabryły i T. Małkusa, Mfiles.pl, Seria Wydawnicza Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012, s. 152; *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op. cit., s. 125, 128-129; D. Batorski, *Kapitał społeczny i otwartość jako podstawa innowacyjności*, [w:] *Świt innowacyjnego przedsiębiorstwa. Trendy na najbliższe lata*, pod red. P. Zadury-Lichoty, PARP, Warszawa 2013, s. 85.

⁹⁰ B. Jamka, *Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości. Wybór perspektyw badawczych*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamki, Difin, Warszawa 2012, s. 29.

⁹¹ J. Kisielnicki, *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008, s. 33.

⁹² B. Jamka, *Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 28.

⁹³ S.W. Floyd, B. Woolridge, *Middle managers strategic influence and organizational performance*, „Journal of Educational and Management Studies” 1997, vol. 3 (34), pp. 465-485.

⁹⁴ M.A. Hitt, R.D. Ireland, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship. The construct and its dimension*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, no. 6, pp. 963-989.

⁹⁵ D. Batorski, *Kapitał społeczny i otwartość jako podstawa...*, op. cit., s. 86-87.

- mogą służyć jako społeczne referencje – kontakty tego typu to wspólne interesy, poczucie przynależności i wynikające z tego pozytywnie wzmocnienia.

Kapitał społeczny postrzega się jako czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej, który stymuluje innowacyjność i przedsiębiorczość⁹⁶. Dzięki niemu jednostka łatwiej i szybciej identyfikuje szanse w otoczeniu (kapitał społeczny intensyfikuje się w momencie ich dostrzeżenia), chętniej podejmuje ryzyko. Jest swego rodzaju impulsem do większego zaangażowania w poszukiwanie partnerów, pozyskiwanie zasobów, „uruchamianie nowych kontaktów” itp. Wymaga to współpracy, przekazywania informacji, dzielenia się wiedzą – aspektów wzmacnianych kapitałem społecznym właśnie. Wpływa także na powstanie efektu synergicznego zwiększającego efektywność procesu przedsiębiorczości.

W przypadku przedsiębiorczości korporacyjnej kapitał społeczny jest „fundamentalną determinantą przedsiębiorczej infrastruktury kooperacyjnej”⁹⁷. Przedsiębiorstwa, które doceniają jego rolę, tzn. które ułatwiają pojawienie się (i rozwój) nieformalnych wewnętrznych i zewnętrznych sieci powiązań między ludźmi, udostępniają konieczne zasoby, wykazują wyższy stopień rozwoju przedsiębiorczości⁹⁸. Kapitał społeczny jest bowiem narzędziem umożliwiającym jej stymulowanie, rozwój i zrozumienie. Jest z przedsiębiorczością ściśle związany, gdyż⁹⁹:

- wzmacnia zachowania proaktywne,
- skłania członków przedsiębiorstwa do przejawiania przedsiębiorczych postaw i zachowań, szczególnie w pracy zespołowej,
- jest dodatnio skorelowany ze skłonnością do podejmowania przedsiębiorczego ryzyka i inicjowania nowej działalności (nowych, przedsiębiorczych przedsięwzięć),
- przyspiesza wymianę pomysłów, informacji, myśli i transfer wiedzy,

⁹⁶ Zdaniem B. Glinki elementy kapitału społecznego, zwłaszcza zaufanie i budowane na jego podstawie społeczne relacje, posiadają w sferze przedsiębiorczości wielorakie konsekwencje zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wynika to z tego, że: (1) zaufanie, umiejętność budowania sieci relacji to czynniki zwiększające aktywność przedsiębiorczą, a przez to wspomagające tworzenie dobrobytu przez innowacje, (2) zaufanie jest czynnikiem redukującym koszty transakcyjne i ryzyko, (3) sieci relacji są czynnikiem wspomagającym tworzenie i rozwój nowych przedsięwzięć, (4) więzi w sieciach relacji stanowią potencjalne źródło zasobów dla przedsiębiorcy (łatwiej je zdobyć). Niewłaściwe więzi czy brak zaangażowania w ich tworzenie i podtrzymywanie wynikający z niesprzyjającego otoczenia może powodować, że kapitał społeczny stanie się hamulcem rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości. Źródło: B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008, s. 75-76; W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 44-49.

⁹⁷ B. Jamka, *Rozwój przedsiębiorczości poprzez atrybutowe zarządzanie talentami i zarządzanie różnorodnością. Perspektywa modelu biznesowego*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju...*, op. cit., s. 145.

⁹⁸ H.H. Stevenson, T.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, op. cit., pp. 17-27.

⁹⁹ B. Jamka, *Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 29; W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 44-49.

- ułatwia koordynację działań w przypadku wielu projektów,
- sprzyja sprawnej współpracy i lepszej komunikacji,
- kładzie nacisk na wspólne rozwiązywanie problemów,
- ułatwia zdobywanie nowych umiejętności, kompetencji, zasobów,
- powoduje rozkładanie ryzyka na wiele osób,
- ułatwia realizowanie nawet trudnych, złożonych przedsięwzięć.

Przedsiębiorczość rozwija się dzięki ludziom. Zarządzanie nimi, docenienie roli kapitału społecznego pozwala lepiej ją zrozumieć i kreować. W korporacji, której kierownictwo docenia jego znaczenie, pracownicy dużo chętniej się angażują, dlatego że czują akceptację i wsparcie, nie obawiają się krytyki i negatywnych ocen, podejmują ryzyko, nie boją się eksperymentować, a pozytywne efekty ich zaangażowania wpływają na przedsiębiorczą orientację korporacji.

Rozdział 2.

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – PERSPEKTYWA INDYWIDUALNA

2.1. Intraprzedsiębiorczość – przedsiębiorczość korporacyjna na poziomie indywidualnym – zakres znaczeniowy pojęcia

W monografii przyjęto, że intraprzsiębiorczość to przedsiębiorczość korporacyjna realizowana na poziomie indywidualnym przez pracowników wykonawczych. Wyrażnego rozróżnienia na przedsiębiorczość korporacyjną i intraprzsiębiorczość dokonał G. Pinchot. Jednak za twórcę pojęcia „intraprzsiębiorczość” uznaje się R.A. Burgelmana, który użył go w swojej publikacji w 1983 r. Nieco wcześniej w 1979 r. N. Macrae w opublikowanym w „The Economist” artykule przewidział trendy, które będą miały miejsce w przyszłości w przedsiębiorstwach. Podkreślał, że korporacje powinny zwrócić większą uwagę na wewnętrzną, pozytywną konkurencję między własnymi pracownikami, która może się przyczyniać do kreowania bogactwa. Nie użył jednak wówczas słów „intraprzsiębiorczość” czy „intraprzsiębiorca”. W 1982 roku powrócił do tej idei, twierdząc, że korporacje nie powinny płacić pracownikom za samą obecność w przedsiębiorstwie i realizację rutynowych działań, ale za pozytywne rywalizowanie między sobą przyczyniające się do powstawania innowacji. Takich pracowników nazwał intraprzsiębiorcami. Zjawisko intraprzsiębiorczości nawiązuje do podejmowanych już w latach 40. XX w. praktyk tworzenia w dużych korporacjach zespołów kreatywnych pracowników odpowiedzialnych za wprowadzanie innowacji i zwiększanie atrakcyjności nowych produktów. Spośród pracowników kompletowano wówczas zespoły zadaniowe pracujące nad wprowadzeniem innowacji i udoskonalaniem produktów. Ich rola sprowadzała się do uatrakcyjnienia oferowanych wyrobów oraz do poprawy pozycji korporacji na rynku na tle konkurentów¹⁰⁰.

¹⁰⁰ J.A. Carland, J.W. Carland, *Intrapreneurship. A requisite for success*, „Academic Journal Articles” 2007, vol. 12, <http://www.freepatentsonline.com/article/Entrepreneurial-Executive/175110->

Według G. Pinchota, a także P. Sharma, J.J. Chrismana, B. Antoncica, R.D. Hisricha i innych intraprzsiębiorczość to działania przedsiębiorcze realizowane w korporacjach na poziomie indywidualnym przez szeregowych pracowników. To historycznie najstarsze pojęcie używane do określenia zachowań przedsiębiorczych podejmowanych w obrębie rozbudowanych przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu „intraprzsiębiorczość” prawdopodobnie jest najczęściej zamiennie używana z pojęciem „przedsiębiorczość korporacyjna” (zwłaszcza w języku angielskim). Oba te określenia są zbliżone do siebie, choć nie tożsame. Niektórzy badacze odnoszą intraprzsiębiorczość do różnej wielkości podmiotów, także małych i średnich, podkreślając jednocześnie, że dotyczy ona już istniejących organizacji. Część z nich wyklucza jednak małe i średnie firmy, twierdząc, że koncepcja ta odnosi się do dużych i bardzo dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw. Jeżeli zdefiniuje się intraprzsiębiorczość w szerokim kontekście – jako przedsiębiorczość rozwijającą się w już istniejącej organizacji (w przedsiębiorstwie), w takim ujęciu tożsama jest z przedsiębiorczością organizacyjną, korporacyjną lub wewnętrzną¹⁰¹.

G. Pinchot intraprzsiębiorczość nazywał wewnątrzorganizacyjną przedsiębiorczością. W swoich publikacjach używał zamiennie pojęć „intraprzsiębiorczość” i „przedsiębiorczość korporacyjna” (choć określenie „intraprzsiębiorczość” było pierwotne). W jego opracowaniach można odnaleźć także dowody na to, że jednocześnie rozdziela je i podaje różnice między nimi – intraprzsiębiorczość odnosi do pracowników, a przedsiębiorczość korporacyjną do kierownictwa¹⁰². Ten sposób rozumienia przyjęto także w monografii.

Wprowadzone przez G. Pinchota rozróżnienie na przedsiębiorczość korporacyjną i intraprzsiębiorczość znajduje potwierdzenie w definicjach wielu autorów, którzy charakteryzując zwłaszcza intraprzsiębiorczość, zwracają uwagę na to, że są to działania realizowane na poziomie indywidualnym. Przykłady takich określeń (niektóre zawierają dodatkowo odniesienie do przedsiębiorczości korporacyjnej) wraz z ich autorami zawarto w tabeli 2.1.

Analizując definicje intraprzsiębiorczości, można stwierdzić, że część autorów pojęcia tego używa na określenie przedsiębiorczości realizowanej przez pracowników wewnątrz organizacji, przedsiębiorstw, korporacji, jednak bez precyzowania, o jakich pracowników chodzi – wykonawczych czy kierownictwo. W tym sensie zbliżona jest do przedsiębiorczości wewnętrznej i korporacyjnej. Podejście takie można odnaleźć w definicjach: R. Hisricha, D.F. Kuratko, R. Simmonsa, S.C. Parkera, R.A. Burgelmana, I.C. Mc Millana, W.P. Gutha, A. Gin-

734.html (dostęp: 20.02.2015 r.); L. Anu, *Fostering Intrapreneurship. The New Comparative Edge*, dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/471/1/149-156+.pdf (dostęp: 19.02.2015); K.B. Matusiak, *Przedsiębiorca wewnętrzny. Intraprzsiębiorstwa*, op. cit.

¹⁰¹ B. Antoncic, *Intrapreneurship. A comparative structural equation modeling study*, „Industrial Management & Data Systems” 2007, vol. 107, issue 3, pp. 309-325.

¹⁰² G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-corporate entrepreneurship*, op. cit.

Tabela 2.1. Wybrane definicje intraprzedsiebiorczosci

Autor/autorzy	Intraprzedsiebiorczosc
G. Pinchot, E.S. Pinchot	To swoisty styl dzialania (przeciwstawiany stylowi biurokratycznemu), ktory charakteryzuje sie dynamizmem, elastycznoscia, ukierunkowaniem na wdrazanie innowacji.
P. Sharma, J.J. Chrisman	To zachowania przedsiebiorcze pracownikow wykonawczych realizowane na najnizszym poziomie hierarchii. Przedsiebiorczosc korporacyjna odnosi sie natomiast do roznych szczebli zarzadzania (dzialania odgorne), to przedsiebiorczosc kierownictwa korporacji z jednoczesnym podkresleniem roli menedzerow sredniego szczebla w procesie jej rozwoju.
W.P. Guth, A. Ginsberg	To robienie rzeczy nowych, wychodzenie poza tradycyjne metody w poszukiwaniu nieznanych dotad mozliwosci dzialania. To proces, w ktorym aktywne jednostki w ramach duzego przedsiebiorstwa realizuja przedsiebiorcze przedswiezcia.
B. Antoncic, R.D. Hisrich	To przedsiebiorcze dzialania pracownikow korporacji realizowane w obrębie istniejacych, rozbudowanych organizacji. Przedsiebiorczosc korporacyjna odnosi sie do zachowan kierownictwa na poziomie organizacyjnym, a dotyczy np. kultury, strategii, procesow realizowanych na rzecz wspierania innowacyjnosci.
A. Turró	To proces, w ktorym pracownicy w ramach istniejacej, duzej struktury organizacji maja mozliwosc aktywnego, przedsiebiorczego dzialania bez względu na posiadane w danej chwili zasoby (a nawet mimo ich braku lub niedostatecznej ilosci).
B.W. Amo	Oznacza oddolne dzialania pracownikow korporacji czesto majace zaspokajajac ich wlasne, prywatne interesy.
M. Bednarczyk	To aktywnosc i innowacyjnosc personelu duzych przedsiebiorstw ¹⁰³ .
W. Dyduch	To zachęcanie czlonkow organizacji do tego, by wprowadzali w zycie nowe pomysly, rozwiazania. Wspieranie kreatywnych mozliwosci pracownikow, inspirowanie ich do dzialania, wzbudzanie ducha przedsiebiorczosci i innowacyjnosci w kazdym pracowniku.
I. Czaja	Ma miejsce, gdy przedsiebiorczosc korporacyjna stymulowana jest wewnetrznie, tzn. kiedy doskonalone jest przedsiebiorstwo, rozwijana jest jego wiedza pochodzaca z wlasnych badan prowadzonych w dzialach B+R.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Pinchot, E.S. Pinchot, *Intra-corporate entrepreneurship*, op. cit.; A. Turró, *Organizational resources and intrapreneurial...*, op. cit.; P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a reconciliation of...*, op. cit., pp. 11-28; J. de Jong, S. Wennekers, *Intrapreneurship. Conceptualizing...*, op. cit., p. 8; B. Antoncic, R.D. Hisrich, *Clarifying the intrapreneurship concept*, op. cit., pp. 7-24; M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiebiorczosc w zarzadzaniu...*, op. cit., s. 40; W. Dyduch, *Pomiar przedsiebiorczosci organizacyjnej*, op. cit., s. 121; I. Czaja, *Przedsiebiorczosc duzych przedsiebiorstw...*, op. cit., s. 38.

¹⁰³ Co ciekawe, M. Bednarczyk rozszerza rozumienie intraprzedsiebiorczosci o zachowania przedsiebiorcze roznego rodzaju interesariuszy (takze zewnetrznych), zaangażowanych w procesy zmian i wdrazanie innowacji w korporacji. Źródło: M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiebiorczosc i zarzadzaniu...*, op. cit., s. 40.

sberga, W. Dydycha, B. Glinki, S. Gudkovej i wielu innych¹⁰⁴. Część definicji wyraźnie wskazuje, że w pojęciu tym chodzi o przedsiębiorcze inicjatywy podejmowane na poziomie indywidualnym przez pracowników wykonawczych korporacji. Stanowisko takie prezentuje autorka opracowania.

2.2. Intraprzedsiebiorca jako przedsiiebiorczy pracownik korporacji

Intraprzedsiebiorczości towarzyszy postrzeganie członków organizacji jako osób bardzo aktywnych, zaangażowanych, względnie niezależnych, pełnych inicjatywy i mających duże poczucie odpowiedzialności¹⁰⁵. To intraprzedsiebiorcy – przedsiiebiorczy pracownicy wykonawczy, którzy są „głównymi aktorami” intraprzedsiebiorczości. Ich pozytywne nastawienie do rzeczywistości, do pojawiających się problemów wpływa na efektywność zarówno indywidualną, jak i całych korporacji.

Intraprzedsiebiorca to przedsiiebiorca wewnętrzny działający na poziomie indywidualnym, który dzięki warunkom stworzonym przez funkcjonujących na poziomie organizacyjnym przedsiiebiorców korporacyjnych tworzy innowacyjne rozwiązania, przyczyniając się tym samym do rozwoju przedsiiebiorczości w korporacji. W literaturze pojęcia intraprzedsiebiorcy i przedsiiebiorcy korporacyjnego często są ze sobą utożsamiane. Ich cechą wspólną jest to, że działają w obrębie korporacji. Wybrane różnice między nimi zestawiono w tabeli 2.2.

Intraprzedsiebiorca to osoba bardzo aktywna, jego inicjatywa wynika z przekonania o chęci i możliwości działania. Często nawet nie pyta o pozwolenie, może wręcz ignorować dezaprobatę i negatywne reakcje otoczenia. Skupia się na poszukiwaniu okazji bez względu na środki będące aktualnie w jego dyspozycji (a często mimo to)¹⁰⁶. Jest motorem wzrostu i rozwoju korporacji (tak jak przedsiiebiorca indywidualny jest motorem rozwoju stworzonej przez siebie, najczęściej małej i średniej firmy)¹⁰⁷. To głównie ciekawość, kreatywność, chęci do działania intraprzedsiebiorców tworzą prawdziwą „rzekę innowacji” w korporacjach.

¹⁰⁴ Por. R.A. Burgelman, *Designs for corporate entrepreneurship in established forms*, „*Californian Management Review*” 1984, vol. 26 (3), pp. 155-166; I.C. Mac Millan, Z. Block, P.N. Subba Narasimha, *Corporate venturing. Alternatives, obstacles encountered, and experience effects*, „*Journal of Business Venturing*” 1986, vol. 1, issue 2, pp. 177-191; S.C. Parker, *Intrapreneurship or entrepreneurship?* „*Journal of Business Venturing*” 2011, vol. 26, pp. 19-34; W. Dyduch, *Corporate entrepreneurship. Measurement for improving organizational performance*, „*Journal of Economics&Management*” 2008, vol. 4, pp. 16-40; B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiiebiorczość*, op. cit., s. 207.

¹⁰⁵ W. Dyduch, *Pomiar przedsiiebiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 124.

¹⁰⁶ J. de Jong, S. Wennekers, *Intrapreneurship...*, op. cit., p. 8.

¹⁰⁷ N. Bosma, E. Stam, S. Wennekers, *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship*, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series, no. 11-04, Utrecht School of Economics, 2011, p. 23.

Tabela 2.2. Porównanie definicji intraprzedsiębiorców i przedsiębiorców korporacyjnych

Intraprzedsiębiorca – poziom indywidualny	Przedsiębiorca korporacyjny – poziom organizacyjny
To osoba wybierająca pracę na etacie w dużym przedsiębiorstwie, posiadająca potrzebę realizowania w sposób nowatorski i przedsiębiorczy powierzonych jej zadań, formułowania innowacyjnych rozwiązań.	To najemny menedżer kierujący względnie wyodrębnioną częścią dużego przedsiębiorstwa (np. zakładem, filią), ma duży zakres samodzielności, pozwala wykazywać się przedsiębiorczością swoim pracownikom.
Może być twórcą lub imitować cudze rozwiązania, ale zawsze jest marzycielem, który potrafi puścić wodze fantazji; znajduje sposób na to, jak (działając w obrębie korporacji) zmienić szanse w pomysły przynoszące zyski.	To osoba, która w sposób twórczy zasila przedsiębiorstwo, nie będąc jego właścicielem, ale zarządzająca nim. Aktywnie działa, udowadniając, że nawet błędy i pomyłki można wykorzystać do udoskonalania organizacji.
To osoba bardzo aktywna, jego zachowania skupiają się na poszukiwaniu okazji bez względu na zasoby oraz reakcje innych. Często naraża się na krytykę, dlatego że może wykraczać poza przyjęte zasady i normy.	To jednostka funkcjonująca na poziomie organizacji, podejmująca formalne działania przedsiębiorcze mieszczące się w obrębie sformułowanej przedsiębiorczej misji, wizji i strategii korporacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie...*, op. cit., s. 14; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 31; G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper and Rows, New York 1985, p. 46; J.P.J. de Jong, S. Wennekers, *Intrapreneurship. Conceptualizing...*, op. cit., p. 8; De Jong J.P.J., Parker S.K., Wu C., *Corporate entrepreneurship at the individual level...*, op. cit.

Według G. Pinchota intraprzedsiębiorca „to marzyciel, który działa”¹⁰⁸, skupia się na kreatywności i innowacyjności, potrafi przekształcać marzenia w dochodowe przedsięwzięcia, działając w organizacyjnych ramach przedsiębiorstwa¹⁰⁹. Jego pomysły nie pozostają jedynie w sferze marzeń, wizji, planów – podejmuje on realne działania w celu ich urzeczywistnienia. G. Pinchot podkreślał, że „odkrycie” intraprzedsiębiorców wypełniło brakujące ogniwo działań przedsiębiorczych w korporacji. Postrzegał ich jako tych, którzy podejmują w praktyce odpowiedzialność za tworzenie innowacji w jakiegokolwiek formie. Mogą to być twórcy lub wynalazcy, ale zawsze są marzycielami, którzy wiedzą (lub są w stanie dowiedzieć się tego), jak przekształcić pomysł w rentowny produkt lub usługę przynoszące korzyści całemu przedsiębiorstwu¹¹⁰. Ich rola w funkcjonowaniu korporacji jest nie do przecenienia. Wszystkie duże firmy opierają się na systemie formalnych reguł, procedur, przepisów, które niejako z zasady hamują przedsiębiorczość przeciętnego pracownika. Potrzeba zatem wiele samozaparca, determinacji, chęci, by w sposób aktywny przełamywać te systemowe

¹⁰⁸ G. Pinchot, *Innovation through intrapreneuring*, „Research Management” 1987, vol. 30, issue 2, pp. 14-19.

¹⁰⁹ S. Tiwari, *A gateway to intrapreneurship...*, op. cit., pp. 111-116.

¹¹⁰ G. Pinchot, *Innovation through intrapreneuring*, op. cit., pp. 14-19.

bariery i formułować nietypowe, innowacyjne rozwiązania¹¹¹. Rola ta – zdaniem G. Pinchota – przypada właśnie intraprzedsiębiorcom.

Intraprzedsiębiorca preferuje pracę we względnie bezpiecznych strukturach korporacji, z zagwarantowanym dostępem do zasobów. Mimo ograniczonej autonomii pragnie jednak wykazywać się i realizować kreatywne pomysły. Nie jest właścicielem przedsiębiorstwa (nie posiada praw do własności, został zatrudniony, pracuje na etacie), ale nie przeszkadza mu to aktywnie angażować się nie tylko w powierzone mu rutynowe zadania, lecz także (a może przede wszystkim) w tworzenie nowych, nietypowych rozwiązań.

W literaturze w zasadzie istnieje zgodność co do tego, że aby firmę uznać za przedsiębiorczą, bardzo wiele zależy od zatrudnionych w niej pracowników, od których oczekuje się nieszablonowych zachowań, którzy dzięki odpowiednim zachętom przełożonych inicjują i realizują przedsiębiorcze działania. Przedsiębiorczy pracownicy to „kluczowi współnicy organizacji”¹¹². Na stronie internetowej Pinchot&Company można odnaleźć wiele rad, w jaki sposób powinien postępować intraprzedsiębiorca. Zawarto tam także swego rodzaju dekalog intraprzedsiębiorcy, uwzględniający następujące zasady¹¹³:

1. Przychodź codziennie do pracy i pracuj tak, jakbyś miał być jutro zwolniony – angażuj się w to, co robisz.
2. Omijaj te polecenia, które mogłyby zniszczyć twoje marzenia.
3. Podejmuj wszelkie działania konieczne do realizacji swoich projektów, niezależnie od zakresu obowiązków.
4. Zbuduj zespół energicznych, przedsiębiorczych osób, które podzielają twoje marzenia i będą cię wspierać.
5. Pracuj tylko z najlepszymi, obdarzaj zaufaniem członków zespołu.
6. Pracuj w ukryciu tak długo, jak się da – rozgłos może zaszkodzić twoim pomysłom, pobudza mechanizmy obronne korporacji.
7. Zapytaj o radę zanim zapytasz o zasoby – sprawdź zanim zainwestujesz, bądź szczerzy i lojalny wobec swoich sponsorów oraz tych, którzy cię wspierają.
8. Pamiętaj, że łatwiej jest prosić o wybaczenie niż o pozwolenie – nie bój się, lepiej jest zrobić coś nawet źle i potem za to przeproszać niż nic nie robić, a potem tłumaczyć się z tego, że się nic nie zrobiło.
9. Bądź wierny swoim celom, zrób wszystko, by je zrealizować, ale wykazuj realizm w kwestii sposobów ich osiągnięcia.
10. Trzymaj się zdecydowanej, jasnej wizji.

Przedsiębiorczy pracownicy nie czekają biernie na polecenia zwierzchników, ale sami myślą o tym, co i jak powinno się wykonać. Mają pomysły, ulepszają

¹¹¹ J. Brikshaw, *The paradox of corporate entrepreneurship*, <http://www.strategy-business.com/article/8276?gko=8c782> (dostęp: 29.09.2015 r.).

¹¹² S. Walker, J. Marr, *Stakeholder power*, op. cit., p. 133.

¹¹³ www.pinchot.com (dostęp: 02.09.2013 r.).

sposoby wytwarzania, udoskonalają produkty, chcą współpracować z kierownictwem i pragną współtworzyć przedsiębiorstwo, czuć się partnerami współodpowiedzialnymi za jego kondycję – niezależnie od zajmowanego w nim miejsca w hierarchii. Chcą ponosić odpowiedzialność za to, co robią, nie unikają jej, a nawet do niej dążą. Osób takich nie zadowala jedynie odtwórcza praca, niewymagająca zaangażowania, możliwości wykazania się. Pragną swobody wyboru metod działania i sposobów rozwiązywania problemów (zachowując przy tym bezpieczne proporcje pomiędzy swobodą a dyscypliną pracy, działają bowiem w ramach stwarzanych przez strukturę korporacji). Często są niepokorni, nie chcą się podporządkować, ale to dzięki nim możliwe jest realizowanie nawet bardzo nietypowych i trudnych przedsięwzięć.

Aktywność intraprzedsiebiorców może prowadzić do tworzenia w obrębie korporacji nowych, stosunkowo niezależnych podmiotów, tzw. nowych korporacyjnych przedsięwzięć, często utożsamianych z przedsiębiorczością korporacyjną. Mają charakter dynamiczny, mogą przybierać różne formy. Stanowią specyficzne ekosystemy przedsiębiorczości nastawione na uelastycznianie skostniałych, zbiurokratyzowanych struktur, na kreowanie i wdrażanie w nich nowych, innowacyjnych przedsięwzięć, a przede wszystkim uaktywniają przedsiębiorczych pracowników¹¹⁴. Posiadają pewien zakres swobody, ale w jakimś stopniu są z przedsiębiorstwem macierzystym powiązane (czerpiąc wzajemnie korzyści z tego typu relacji). Pozytywne aspekty wynikające ze współpracy intraprzedsiebiorców zaangażowanych w nowe korporacyjne przedsięwzięcia i jednostek macierzystych są obopólne:

- korporacja osiąga wizerunek innowacyjnego, elastycznego, a przede wszystkim przedsiębiorczego przedsiębiorstwa,
- nowa jednostka osiąga korzyści z możliwości, jakimi dysponuje duże przedsiębiorstwo wynikające z efektu synergii związanego z funkcjonowaniem w strukturach znanej, dużej firmy o ustabilizowanej pozycji, znanej marce (wykorzystując bazę klientów, dostęp do kapitału, sieci kontaktów biznesowych, zasobów wiedzy itp.).

W inicjowaniu i rozwijaniu nowych korporacyjnych przedsięwzięć ważną rolę odgrywają także kierownicy różnych szczebli – przedsiębiorcy korporacyjni. Za ich przyzwoleniem, często także z ich inicjatywy, mogą powstawać tego typu jednostki. To oni gromadzą wokół siebie zainteresowane działaniem przedsiębiorcze jednostki. Dobrze znają specyficzne środowisko korporacji, dzięki nim współpraca (także funkcjonowanie) „nowej” jednostki i „starej” organizacji może sprawniej przebiegać.

¹¹⁴ S. Thornhill, R. Amit, *A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, issue 1, pp. 25-50.

2.3. Charakterystyka intraprzedsiebiorczego pracownika

Przedsiębiorcze cechy pracowników korporacji są bardzo pożądane, tylko z nimi „przedsiębiorstwo może z sukcesem konkurować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu”¹¹⁵, dzięki nim korporację można uznać za przedsiębiorczą. G. Pinchot opracował nawet specjalny kwestionariusz dla intraprzedsiebiorców, umożliwiający ocenę przedsiębiorczego potencjału zatrudnianego (bądź już zatrudnionego) pracownika korporacji. Zawierał on 11 pytań odnoszących się do warunków pracy, podejścia pracowników do problemów, do realizacji przedsiębiorczych przedsięwzięć itp.¹¹⁶.

Z. Jasiński za przedsiębiorczego uznaje takiego pracownika, który inicjuje podejmowanie pewnych działań, a w realizowane przedsięwzięcia mocno angażuje się intelektualnie, uczestniczy w nich aktywnie, kreuje nowe rozwiązania zmieniające rzeczywistość. To osoba, która pobudza i wciąga w realizowane przedsięwzięcia innych, nie waha się podejmować decyzji w warunkach ryzyka, jest otwarta na nowości, nie boi się zmian. Zachowuje się zatem tak, jak przedsiębiorca indywidualny, który jest właścicielem przedsiębiorstwa. Jego zdaniem pracownik chętnie wykorzystuje swój potencjał przedsiębiorczości, gdy¹¹⁷:

- w firmie docenia się wszelkie nowości, ulepszenia, pomysłowość, ludzi z wyobraźnią, wykorzystywanie każdej okazji do wprowadzenia nowatorskiego rozwiązania,
- kierownictwo wszystkich szczebli manifestuje słowem i czynem postawę przychylności dla twórczych pracowników i ich pomysłów, toleruje w określonych granicach niepowodzenia,
- firma jest otwarta na innowacje, rozumie proces twórczy, ma świadomość jego specyfiki, uwarunkowań, zna i akceptuje niezgodności wynikające z jego przebiegu,

¹¹⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie przedsiębiorczości. Czynniki motywacyjne determinujące przedsiębiorczość w aktualnych uwarunkowaniach polskich firm*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 281.

¹¹⁶ Test ten wykorzystano w zrealizowanych na potrzeby opracowania badaniach do oceny przedsiębiorczego potencjału pracowników korporacji. Opis wyników i wypływające z nich wnioski zawarto w rozdziale czwartym. G. Pinchot zaproponował podobny kwestionariusz do oceny środowiska pracy w korporacji. Za jego pomocą możliwe jest sprawdzenie, czy dana osoba pracuje w intraprzedsiebiorczym przedsiębiorstwie czy nie. Zawierał on zaledwie pięć pytań z opcjami odpowiedzi „tak” i „nie”. Jeżeli na wszystkie pytania udzielono odpowiedzi „nie”, to organizacja znajduje się w prawdziwym niebezpieczeństwie, G. Pinchot określał ją jako toksyczne miejsce pracy. Jeżeli na jedno lub dwa pytania odpowiedziano „tak”, przedsiębiorstwo posiada innowacyjny potencjał, który należy „wydobyć”, „uruchomić”. Przewaga odpowiedzi twierdzących oznacza występowanie kultury przedsiębiorczości. Jeżeli natomiast wszystkie odpowiedzi są twierdzące, korporację można nazwać prawdziwym „lwem innowacyjności”. Źródło: G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to...*, op. cit., p. 31; N. Seaman, *Do you work in intrapreneurial company? Take the 1-minute test*, <https://www.longwoods.com/content/21705/print> (dostęp: 07.03.2016 r.).

¹¹⁷ Z. Jasiński, *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 75.

- zjawiskiem powszechnym jest tolerowanie innych sposobów widzenia pewnych spraw, nie tylko tych preferowanych,
- pozwala się rozwiązywać problemy bez pośpiechu (zwłaszcza te wymagające twórczego podejścia) z możliwością elastycznego traktowania terminów w ramach nakreślonych granic czasowych,
- nie ma problemu z dostępem do koniecznych zasobów, w tym informacji, ponadto istnieją możliwości transferu wiedzy pomiędzy osobami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie na różnych szczeblach zarządzania.

Przedsiębiorcy pracownicy to bardzo cenny zasób korporacji. Aby jednak odczuwali potrzebę zachowań kreatywnych, kierownictwo powinno traktować ich jako¹¹⁸:

- ludzi, którzy uświadamiają sobie ukryte możliwości, niezaspokojone potrzeby, którzy mobilizują zasoby i kompetencje wokół wykorzystania zidentyfikowanej szansy, którzy decydują się poświęcić swój czas na realizację innowacyjnych projektów¹¹⁹,
- mistrzów mających wizjonerskie idee i wiedzących, które nowe, twórcze inicjatywy są najwłaściwsze, opłacalne i pożądane,
- osoby potrafiące skupić wokół siebie innych w celu urzeczywistnienia swojej przedsiębiorczej wizji,
- budowniczych nowych form kapitału społecznego, które pomagają usamodzielniać ludzi i zachęcać ich do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności,
- kreatorów społeczności o wyraźnej tożsamości, reputacji,
- ambitnych aktywistów konsekwentnie zaangażowanych w czynienie dobra, pojmowanego według przyjętego w korporacji systemu wartości,
- zarządzających odważnie ryzykiem, którzy wypracowują więzi społeczne i sieci kontaktów wypełnione zaufaniem, wiarygodnością i współpracą,
- charyzmatycznych animatorów zmian, wrażliwych na sytuację i możliwości wykonania czegoś trwale wyróżniającego się.

Bardzo ważne w przypadku przedsiębiorczego pracownika korporacji jest zdolność, umiejętność, chęć, a przede wszystkim możliwość współuczestniczenia we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Działa to motywująco, daje poczucie ważności i współtworzenia przedsiębiorstwa. Proponowane nowe rozwiązania

¹¹⁸ J. Thompson, G. Alvy, A. Lees, *Social entrepreneurship. A new look at the people and the potent*, „Management Decision” 2000, nr 5, p. 238, [za:] M. Bratnicki, *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5, s. 8-11.

¹¹⁹ Znana z innowacyjności amerykańska firma 3M pozwala pracownikom pracować w ich wolnym czasie, udostępniając własne laboratoria na prace nad projektami. Korzyści dzielone są między przedsiębiorstwo a pracownika w ustalonych umową proporcjach, zależnych m.in. od tego, czy i w jakiej mierze firma finansuje projekt. Kilkuset pracowników firmy stało się dzięki temu milionerami, a korporacja zyskała miano przedsiębiorczej. Źródło: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, op. cit., s. 367.

mogą mieć różnorodny charakter. „Chodzi między innymi o rozwijanie pomysłów dotyczących zarówno nowych produktów, technologii, jak i procedur administracyjnych, które służą poprawie relacji w pracy i znacząco podnoszą efektywność”¹²⁰. Zawsze jednak zachowania tego typu odnoszą się do kluczowych aspektów organizacyjnej efektywności, a zatem do tworzenia, wprowadzania i stosowania nowych idei w celu uzyskiwania większych korzyści.

Rozbudowaną charakterystykę intraprzedsiebiorcy opartą na różnorodnej, dostępnej literaturze przedmiotu zawarto w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Cechy przedsiębiorczego pracownika

Przedsiębiorczy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> • zna i rozumie wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, • potrzebuje pewnego marginesu swobody, dąży do niezależności działania, • pragnie dostępu do koniecznych zasobów, • przeciwstawia się tradycyjnym poglądom i systemom wartości, nie ma uprzedzeń, nie kieruje się stereotypami, • krytycznie ocenia istniejące pomysły i rzeczy, uczy się, jak umiejętnie postępować i jak rozwiązywać problemy w ramach systemu, • jest wytrwały w dążeniu do celów, odważny w formułowaniu poglądów, pewny siebie, • jest wrażliwy na problemy, stara się je redefiniować i dąży do oryginalności, co wskazuje na łatwość kreatywnego myślenia nawet w warunkach zbiurokratyzowanych struktur, • myśli w wielu kierunkach (w sposób lateralny, dywergencyjny, rozbieżny), poszukuje wielu możliwych rozwiązań i nie przyjmuje pierwszego z brzegu jako oczywistego, • toleruje (wręcz woli) zmiany, wieloznaczność, wiele różnych opcji działania, • komunikuje się sprawnie, niemal w sposób teatralny, umie obrazowo przedstawić swoje poglądy, a także przekonać do nich innych; posiada umiejętności budowania wspierających koalicji istotnych w procesie realizacji nowych pomysłów, • jest skutecznym, przekonującym negocjatorem, posiada umiejętności „sprzedawania” swoich pomysłów (marzeń, wizji) innym, jest gotowy do otwartej dyskusji i akceptacji nawet surowej, ale konstruktywnej krytyki, • jest elastyczny w myśleniu i działaniu, nie przeraża go konieczność dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań, • jest samowystarczalny, wierzy w siebie, we własne możliwości, • z natury poszukuje przygód, jest ciekawy świata, dokładny i wnikliwy, • manifestowane przez niego niezadowolenie z istniejącego stanu może być dla innych siłą napędową poszukiwania lepszych rozwiązań, nowych sposobów wykorzystania pojawiających się okazji, • jest nieufny wobec systemu, ale posiada wiedzę, jak się w nim poruszać, wie, które procedury można ominąć, a które powinny być bezwzględnie przestrzegane,

¹²⁰ D. Turek, *Przedsiębiorca a pracownik przedsiębiorczy. Podobieństwa i różnice profili kompetencyjnych i ich implikacja dla procesów zarządzania*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju...*, op. cit., s. 50.

Tabela 2.3 (cd.)

Przedsiębiorczy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> • powinien umieć zidentyfikować i zdefiniować problem, znać podstawowe założenia pomysłu, wyobrazić sobie kroki, jakie należy podjąć, tworząc nowe rozwiązanie¹²¹, • godzi się na umiarkowane ryzyko, rozumie wynikające z niego zagrożenia, • niekiedy bywa nieracjonalny, chaotyczny, ma skomplikowany charakter, jest niepokornym, „niespokojnym duchem” organizacji, bywa trudny we współpracy, nie lubi się podporządkowywać¹²², • lubi to, co robi, emocjonuje się swoją pracą, angażuje się w nią, nie boi się „pobrudzić rąk”, • reaguje na okazje do wykorzystania, zwłaszcza w nieplanowanych dziedzinach, • jest zorientowany na osiągnięcia, ceni sobie uznanie w oczach przełożonych i zainteresowanie kolegów, pragnie odnosić sukcesy, jest bardzo wrażliwy na nagrody i uznanie w oczach kierownictwa i współpracowników, • nie oczekuje natychmiastowych efektów, godzi się na odroczonej gratyfikację w imię realizacji przedsięwzięcia, • nie potrafi działać twórczo w otoczeniu tłumiącym inicjatywę, wysoce sformalizowanym lub niedostrzegającym wartości kreatywnego działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka zarządzania*, pod red. D. M. Stewart, PWE, Warszawa 2004, s. 580, 589; D. Turek, *Przedsiębiorca a pracownik przedsiębiorczy...*, op. cit., s. 33-57; B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 213; *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 242.

Intraprzedsiębiorcy dzięki temu, że sami są aktywni, zaangażowani, dają pozytywny przykład innym, są w stanie „zarażać” dobrą energią niezdecydowanych, zachęcać do działania mniej przedsiębiorczych (bojących się ryzyka) pracowników, wskazując na różnorodne (głównie twórcze) możliwości rozwiązywania problemów¹²³. Tworzą tym samym specyficzną sieć kreatywnych osób, na których pracy mogą się opierać zespoły twórcze zdolne do tworzenia nietypowych

¹²¹ Znajomość problemu, dokładna jego analiza to punkt wyjścia każdej pracy twórczej. Według A. Einsteina i L. Infelda często jest to dużo ważniejsze niż samo rozwiązanie, które może być jedynie sprawą zrzeczności matematycznej czy eksperymentalnej. Podobnie twierdzi M.H. Macworth, zdaniem którego to odkrywanie problemu decyduje o wybitnych osiągnięciach twórczych w najróżniejszych dziedzinach. Wiele nowatorskich osiągnięć bardziej jest odbiciem twórczego zdefiniowania problemu niż ich rozwiązań, które w gruncie rzeczy zależą od wcześniejszego poznania jego istoty. Zdaniem K. Poppera tym, co się liczy nie jest metoda, a zafascynowanie problemami oraz związany z tym tzw. dar wątplenia, będący podstawą owocnej działalności badawczej (poznawczej). Zdaniem E. Nęcki to co różni prawdziwych twórców od innych (przeciętnych pracowników) to niesłychana wręcz wrażliwość na problemy wymagające wyjaśnienia, rozwiązania. Źródło: K.J. Szmidt, *Trening kreatywności*, Helion, Gliwice 2008, s. 28.

¹²² S.O. Mokaya osoby takie nazywa komandosami korporacji, którzy wykorzystują zasoby i sieci współpracy, wręcz rutynowo tworząc nowe produkty. Sprawiają, że rzeczy dzieją się, osiągając sukcesy komercyjne. Często naruszają politykę korporacji, tworzą „nowy ład”, mogą ignorować występujące w niej układy podporządkowania, przeciwstawiają się ustalonym procedurom i opracowują nowe, wyjątkowe produkty. Źródło: S.O. Mokaya, *Corporate entrepreneurship and organizational performance...*, op. cit., pp. 133-143.

¹²³ Przyjmuje się, że zaledwie 2-3% ogółu pracowników chętnie podchodzi do zmian, a 8-10% jest im wyraźnie przeciwna. Pozostali (czyli ogromna większość, bo aż ok. 90%) mogą znaleźć się

rozwiązań. Pracownicy tacy przyczyniają się ponadto do tworzenia specyficznego, twórczego klimatu sprzyjającego generowaniu innowacji, współtworzą kapitał społeczny pozytywnie wpływający na rozwój przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczy pracownicy stanowią cenny potencjał korporacji. Przedsiębiorcze postawy i zachowania nie powinny jednak charakteryzować wszystkich. Destabilizowałyby to prawdopodobnie pracę przedsiębiorstwa, wprowadzało chaos, zagrażało tradycyjnym, rutynowym działaniom, a przecież bardzo wiele zadań ma charakter powtarzalny, nie wymaga kreatywnego podejścia. W przedsiębiorczości korporacyjnej chodzi raczej o „umiejętne łączenie wysiłków pracowników przedsiębiorczych i tych odpowiedzialnych za rutynowe działania”¹²⁴. Na każdym szczeblu organizacyjnym ważni są jednak pracownicy, którzy posiadają przedsiębiorczy potencjał, którzy inaczej (w sposób twórczy) postrzegają rzeczywistość, by wspomóc funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zwiększyć jego elastyczność, otwartość na zmiany, co w warunkach turbulentnego otoczenia jest niezbędne.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że odnoszący sukcesy przedsiębiorca wewnętrzny, czyli intraprzsiębiorca lub przedsiębiorca korporacyjny, działając w obrębie korporacji, w swojej istocie podobny jest do przedsiębiorcy indywidualnego¹²⁵. Nie można jednak twierdzić, że ich opis jest identyczny, dlatego że „przedsiębiorczość korporacyjna to (...) nie to samo, co przedsiębiorczość indywidualna, a proste przeszczepienie modelu działań przedsiębiorczych sprawdzających się w małych firmach na grunt korporacji nie jest możliwe (podobnie jak nierealne jest przenoszenie zasad zarządzania korporacjami do małych firm)”¹²⁶. W niektórych aspektach ich cechy są zbieżne, w pewnych dostrzec można wyraźne różnice w postawach, podejściu do rzeczywistości, możliwościach działania w sposób nieszablonowy itp. Istotnym założeniem koncepcji przedsiębiorczości korporacyjnej jest osiągnięcie kompromisu między intraprzsiębiorcami (o cechach indywidualnych przedsiębiorców, choć funkcjonujących w strukturach dużego przedsiębiorstwa) lub ich zespołami a organizacją reprezentowaną przez kierownictwo, które wspierając ich działania, zapewni im bezpieczeństwo i względną swobodę, umożliwi dostęp do zasobów, a w konsekwencji podział wyników z wdrożonych innowacji.

W myśl tego w dalszej części monografii dokonano opisu intraprzsiębiorców i przedsiębiorców korporacyjnych, nawiązując do charakterystyki przedsiębiorców indywidualnych. Wskazano na pewne cechy wspólne i różnice między nimi w ramach kilku, wybranych subiektywnie przez autorkę kategorii.

po jednej lub drugiej stronie w zależności od sytuacji. Stąd ogromna rola przedsiębiorczych pracowników, którzy mogą pociągnąć za sobą innych, niezdecydowanych, by zachęcić ich do przejawiania inicjatywy. Źródło: K.B. Matusiak, *Przedsiębiorca wewnętrzny. Intraprzsiębiorca*, op. cit.

¹²⁴ *The entrepreneurial organization. What it is and why it matters*, Metaprofiling Ltd., 2013, p. 9, www.metaprofiling.com/docs/The-Entrepreneurial-Organization.pdf (dostęp: 20.08.2015 r.).

¹²⁵ S. Tiwari, *A gateway to intrapreneurship*..., op. cit.

¹²⁶ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 234.

2.4. Przedsiębiorca indywidualny, intraprzedsiębiorca a przedsiębiorca korporacyjny

2.4.1. Dostrzeganie i wykorzystywanie szans

Istnienie szans, okazji¹²⁷ jest warunkiem wystąpienia przedsiębiorczości, jej fundamentem¹²⁸. Umiejętność ich dostrzegania i wykorzystania to jedna z najważniejszych cech przedsiębiorcy. Dostarcza impulsu do działania. Dzięki niej przedsiębiorca szybciej podejmuje decyzje w odróżnieniu od osób posiadających porównywalne informacje, umiejętności, zasoby, a pozbawionych bądź posiadających słabo rozwiniętą cechę dostrzegania i wykorzystywania nowych szans. Już T.M. Kirzner zwracał uwagę na to, że szansa to kluczowe zagadnienia przedsiębiorczości, która – w jego rozumieniu – była zdolnością do ich dostrzegania (rozpoznawania) i wykorzystywania. Podobnie twierdził P.F. Drucker. Zachowanie tego typu ma właściwości korygujące dla rynku, przywraca stan równowagi. Dla przedsiębiorstw jest źródłem rozwoju. Identyfikacja, ewaluacja i wykorzystywanie szans to podstawowe aspekty procesu przedsiębiorczości. S. Venkataraman definiuje ją jako dziedzinę, która wyjaśnia jak, przez kogo i w jakich okolicznościach szanse na pobudzenie do istnienia przyszłych dóbr i usług są tworzone, rozwijane i wykorzystywane¹²⁹.

Dostrzeganie szans oznacza sortowanie potencjalnych możliwości, aby zidentyfikować obszary przyszłej aktywności przynoszącej wymierne korzyści zarówno osobiste, jak i społeczne¹³⁰. To luka niezaspokojonych potrzeb dostrzeżona

¹²⁷ W języku polskim „okazja” jest synonimem „szansy” (określeń tych nie rozróżnia się także w teorii zarządzania strategicznego). W monografii są one używane zamiennie, choć analizując szczegółowo ich definicje, można wskazać pewne różnice. Szansa to sposobność, okoliczność niewykorzystana lub niedostrzeżona przez innych, którą można wypełnić. To coś, co sprzyja, co jest pożądane; odpowiedni moment do zaistnienia czegoś; rozbieżność w dotychczasowym, ciągle zmieniającym się czasoprzestrzeni; różnego rodzaju sytuacje, okoliczności odkryte, rozpoznane, zidentyfikowane lub stworzone. To także splot sprzyjających warunków umożliwiających osiągnięcie korzyści w wyniku realizacji określonego przedsięwzięcia; sytuacja, w której przedsiębiorca tworzy nową koncepcję połączenia zasobów, zdolną do generowania odpowiedniego poziomu dochodów. Zdaniem S. Trzecielińskiego jest to sytuacja, która sprzyja podmiotowi działania w osiąganiu zamierzonego celu lub pożądanego skutku, której zaistnienie w jego otoczeniu w przyszłości jest prawdopodobne, a jej wykorzystanie może przynieść korzyści. Wykorzystane w określonych przedsięwzięciach szanse stają się okazją do poprawy istniejącego stanu rzeczy, korzystnej zmiany, przy czym należy podkreślić znaczenie aktywnego poszukiwania szans i czujność na ich pojawienie się. Źródło: T. Piecuch, *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych – przegląd literatury*, „Ekonomia Społeczna (Es)” 2014, nr 2, s. 58-68; S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 49.

¹²⁸ Badania dowodzą, że co druga polska organizacja opiera swój rozwój nie na wyjątkowej strategii, a na wykorzystaniu szans. Źródło: W. Dyduch, *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjność...*, op. cit., s. 22-30.

¹²⁹ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Uwaga i orientacja przedsiębiorcza...*, op. cit., s. 215.

¹³⁰ D.J. Ketchen jr., R.D. Ireland, C. Snow, *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1, p. 373.

na rynku¹³¹, którą przedsiębiorca postanawia wypełnić, oferując określone wyroby (usługi). Sposób jej zaspokojenia powinien być jednak pod jakimś względem odmienny, nowatorski. Możliwości osiągnięcia większych zysków realizowanych przez współczesne przedsiębiorstwa wcale nie są nowe, wyjątkowe (np. podniesienie ceny produktu, obniżenie kosztów). Dzieje się tak, dlatego że szanse nie są w równym stopniu dostrzegane, nie każdy jest w stanie wyłowić je, a następnie odpowiednio wykorzystać¹³². Jednak tym, którzy je zidentyfikują i zastosują w praktyce, dają większe możliwości na osiągnięcie dużego zysku. Przedsiębiorcze postrzeganie szans powinno pociągać za sobą np.¹³³:

- opracowanie nowego, lepszego (pionierskiego pod jakimś względem) produktu (usługi),
- skierowanie produktu (usługi) do nowej (nietypowej, innej) grupy odbiorców,
- opracowanie nowego modelu biznesu lub nowej organizacji firmy na rynku.

Szansa to także sytuacja, w której przedsiębiorca dokonuje nowatorskiego połączenia znanych, wykorzystywanych dotąd zasobów. Może ujawniać się np. w pomysłach na biznes, który powinien być na tyle oryginalny, by przyciągnąć jak najwięcej nabywców. Ma to miejsce wówczas, gdy pomysł spełnia kryteria¹³⁴:

- nowości – oferowany produkt czy usługa powinien w jakiejś skali odniesienia (lokalnej lub globalnej) zawierać elementy innowacyjne, powinien odnosić się do niezaspokojonej potrzeby,
- użyteczności – proponowane produkty lub usługi powinny być funkcjonalne i zaspokajać określone potrzeby klientów (lub tworzyć nowe potrzeby),
- potencjału ekonomicznego – to liczba przyszłych klientów oraz marża, jaką można zrealizować na rynku w wyniku sprzedaży (urynkowania) produktu (usługi).

Z.J. Acs i D.B. Audretsch prezentują następujące ogniwa w procesie wykorzystywania przedsiębiorczych szans¹³⁵:

¹³¹ B. Glinka i J. Pasieczny nazywają to szansą rynkową. Podkreślają jednocześnie, że aby luka rynkowa stała się realną szansą w jednym miejscu i czasie muszą zaistnieć: (1) niezaspokojona potrzeba, (2) środki umożliwiające jej zaspokojenie, (3) metoda pozwalająca na jej wykorzystanie, (4) sposób czerpania korzyści z zaistniałej sytuacji. Im bardziej unikatowa jest kombinacja tych elementów, z tym bardziej nietypową szansą biznesową mamy do czynienia. Jeżeli natomiast brakuje któregośkolwiek z nich, można mówić o możliwości, pomysłach, które jeszcze nie są szansą. Źródło: B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, op. cit., s. 46.

¹³² R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship. The construct and its dimensions*, „Journal of Management” 2003, vol. 29 (6), pp. 963-989.

¹³³ T. Eisenmann, *Entrepreneurship. A working definition*, „Harvard Business Review” 2013, no. 10, <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship> (dostęp: 28.12.2014 r.).

¹³⁴ *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, op. cit., s. 71.

¹³⁵ *Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction*, ed. by Z.J. Acs, D.B. Audretsch, Springer 2010, p. 49.

- istnienie możliwości,
- odkrycie możliwości,
- eksploatacja (wykorzystanie) możliwości.

Wskazują ponadto, że niektóre możliwości mogą być na tyle trudne i skomplikowane, że ograniczona liczba podmiotów będzie w stanie je dostrzec, a jeszcze mniejsza wykorzystać¹³⁶. Może to wynikać z tego, że ich natura ma charakter obiektywny, ale ich rozpoznanie i wykorzystanie jest już subiektywnie uwarunkowane¹³⁷. Dostrzeganie i wykorzystywanie szans to cecha niedostępna dla każdego, może być swego rodzaju miernikiem przedsiębiorczych kompetencji danej osoby, grupy czy przedsiębiorstwa.

M. Koczera używa określenia okazja przedsiębiorcza, pod którym kryją się:¹³⁸

- możliwości wprowadzenia nowego produktu na rynek i osiągnięcia z tego tytułu zysku,
- sytuacje, w których przedsiębiorcy tworzą nowe możliwości osiągnięcia celów,
- pomysły, które przybiorą formę przedsiębiorstwa,
- dostrzeżone przez przedsiębiorcę realne środki służące do osiągnięcia korzyści,
- umiejętności przedsiębiorcy do tworzenia rozwiązań określonego problemu,
- możliwości innego (nowatorskiego), lepszego obsługiwanie klientów.

R. Kusa (za A. Cassonem) używa z kolei sformułowania „sposobność”. Oznacza to sytuacje, w których nowe dobra, usługi, materiały i metody organizacyjne mogą zostać rozpoznane i sprzedane po cenie wyższej niż koszt produkcji. Sposobności odnoszą się do aktywności, kreatywności, akceptacji ryzyka przez przedsiębiorcę, stanowiąc elementy podstawowego wymiaru przedsiębiorczości, który można określić jako definicyjny (pojęciowy, atrybutowy), przy czym sposobności zajmują w nim główną pozycję. Co ciekawe, przedsiębiorcy wykorzystują pojawiające się sposobności, ale sami także mogą je tworzyć dla innych przez kreowanie popytu i podaży na określone produkty i usługi¹³⁹.

Wykorzystywanie szans i okazji może się odnosić do pojedynczego przedsiębiorcy, ale także do całych przedsiębiorstw. W literaturze podkreśla się znaczenie tego aspektu w przedsiębiorczości korporacyjnej, przyznając mu wymiar strategiczny. Zwraca się uwagę na to, że „strategia organizacji przedsiębiorczej powinna być kierunkowana przez szanse, których eksploatacja wymaga wdrażania do praktyki twórczych pomysłów – innowacji, te zaś kreują nowe biznesy

¹³⁶ Ibidem, p. 50.

¹³⁷ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op. cit., s. 43.

¹³⁸ M. Koczera, *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 36.

¹³⁹ R. Kusa, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, pod red. A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 480-481.

i pozwalają na ustawiczną odnowę już istniejących”¹⁴⁰. W działalności korporacji eksplorowanie szans wspomaga zatem działalność strategiczną przez tworzenie określonego przedsięwzięcia rozumianego jako nowa działalność lub nowa organizacja¹⁴¹. Zarówno szanse, jak i okazje to w przypadku korporacji pojęcia związane z(ze)¹⁴²:

- zdarzeniami, które zachodzą głównie w jej otoczeniu,
- zamierzonymi przez nią celami lub skutkami działania,
- potencjałem, którym dysponuje korporacja bądź może dysponować, a który jest niezbędny do podjęcia działania zmierzającego do celu.

Jak starano się wykazać, dostrzeżenie i wykorzystywanie szans i okazji to cecha istotna w przypadku przedsiębiorcy zarówno indywidualnego, jak i korporacyjnego czy intraprzsiębiorcy. Swego rodzaju czujność na szanse może być podstawą wewnętrznych impulsów, które następnie stają się motorem ich działania¹⁴³. Można jednak wskazać pewne różnice w ich postrzeganiu i wykorzystywaniu, co zaprezentowano w tabeli 2.4.

Podsumowując, należy wyraźnie podkreślić, że przedsiębiorczość to przede wszystkim rozpoznawanie i wykorzystywanie szans¹⁴⁴. Przedsiębiorca indywidualny sam (często dosłownie) odpowiada za ich identyfikację, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. W przypadku korporacji funkcje te zostają podzielone na wiele ogniw. Powoduje to wydłużenie drogi decyzyjnej, przez co działania tego typu będą trwać dłużej. Mogą też być bardziej skuteczne choćby ze względu na większe możliwości zasobowe korporacji. W przypadku przedsiębiorcy indywidualnego jest odwrotnie – trwa to krócej, ale efektywność takich działań może być niższa. Przedsiębiorcy korporacyjni (jeżeli to konieczne) mogą liczyć na sztaby doradców z różnych dziedzin, przedsiębiorca indywidualny z reguły działa sam lub w mniejszej grupie (niekoniecznie profesjonalnie przygotowanych) pracowników, przez co zdecydowanie mniej potencjalnych możliwości udaje mu się przekształcić w realne szanse na poprawę sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Jego przewaga dotyczy natomiast możliwości zmiany profilu działalności w odpowiedzi na pojawiające się szanse. Dużej korporacji zdecydowanie trudniej jest szybko odpowiedzieć na nie. Jest bowiem mniej elastyczna, mniej zwinna niż mała firma, ale funkcje te mogą być realizowane przez wyodrębnione w jej strukturze podmioty, np. specjalnie w tym celu tworzone firmy.

¹⁴⁰ B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej...*, op. cit., s. 44.

¹⁴¹ B.J. Gabryś, *Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji*, op. cit., s. 374-381.

¹⁴² Na podstawie: S. Trzciliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, op. cit., s. 43.

¹⁴³ M.G. Brizek, *Explaining corporate entrepreneurship. A contemporary literature investigation*, „Journal of Management and Marketing Research”, <http://www.aabri.com/manuscripts/131617.pdf> (dostęp: 05.09.2016 r.).

¹⁴⁴ K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 212, s. 23-35.

Tabela 2.4. Dostrzeganie i wykorzystywanie szans w różnych typach przedsiębiorców

Rodzaj przedsiębiorcy	Podejście do szans
Przedsiębiorca indywidualny	Skoncentrowany jest na szansach rynkowych niedostrzeganych bądź bagatelizowanych przez innych, na wyszukiwaniu niszy rynkowych, do których chce dotrzeć z oferowanymi produktami. W swojej małej firmie najczęściej sam odpowiada za całość, rzadko może liczyć na pomoc innych, dlatego to głównie od niego zależy, jakie szanse dostrzeże i czy (ewentualnie w jaki sposób) zdecyduje się je wykorzystać. W pierwszej kolejności dostrzeżenie przez niego szans ujawnia się w decyzji o założeniu firmy. Dzięki tej cesze przedsiębiorca chętniej i częściej decyduje się na pozyskanie zewnętrznych (często nietypowych) źródeł finansowania, atrakcyjnych inwestorów, rozszerzenie działalności także na rynki globalne itp. Wykorzystywanie szans, choć związane jest z ryzykiem, stwarza okazje na większy zysk i w konsekwencji na lepszą pozycję firmy na rynku.
Intraprzsiębiorca	Identyfikuje szanse znajdujące się głównie w obrębie korporacji – jego stanowiska pracy, komórki organizacyjnej. Może to dotyczyć wykorzystania innych surowców, materiałów, oszczędności w ich zastosowaniu, odmiennego połączenia komponentów wyrobu itp. Musi się liczyć z ograniczeniami organizacyjnymi, często z długotrwałym procesem decyzyjnym i długą drogą od wynalazku do wdrożenia. Związane to jest ze specyfiką pracy w korporacji, z tym, że realizacja pomysłów nie zależy w niej wyłącznie od intraprzsiębiorcy. On dostrzega szanse, ale ktoś inny decyduje o możliwościach związanych z ich finansowaniem i realizacją w praktyce.
Przedsiębiorca korporacyjny	Odczytuje i wykorzystuje sygnały płynące z wnętrza korporacji, ale bardzo często także z otoczenia. Jest osobą, która funkcjonuje na poziomie organizacyjnym, ma uprawnienia decyzyjne, dlatego to on może być tym, który stwarza szanse przedsiębiorczym pracownikom, ułatwia im pracę nad nowymi wynalazkami, stara się maksymalnie zmniejszyć liczbę koniecznych wymogów formalnych, zapewniać źródła finansowania, zasoby itp. Wytwarza atmosferę wspierającą innowacyjność i przedsiębiorczość. Przekazuje ostateczną wersję projektu do zatwierdzenia na najwyższy szczebel zarządzania.

Źródło: opracowanie własne.

2.4.2. Skłonność do podejmowania ryzyka

Ryzyko to jeden z najistotniejszych aspektów współczesnego świata, także procesu przedsiębiorczości, niezależnie od jej rodzaju. Oznacza „niebezpieczeństwo porażki lub szansę lepszego przebiegu danego zjawiska. Unikanie go pozbawia szans sukcesu, ale z kolei zbyt łatwe i szybkie (nieprzemyślane) podejmowanie ryzyka zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia realizowanych przedsięwzięć”¹⁴⁵. Skłonność do podejmowania ryzyka¹⁴⁶ to bardzo ważna cecha każ-

¹⁴⁵ K. Safin, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 24.

¹⁴⁶ Obok skłonności do podejmowania ryzyka funkcjonuje także zdolność do podejmowania ryzyka. O ile jednak skłonność wynika z wewnętrznych predyspozycji przedsiębiorcy, o tyle zdolność

dego przedsiębiorcy, zarówno indywidualnego, jak i korporacyjnego. Istnieją jednak pewne różnice w postrzeganiu przez nich sytuacji ryzykownych, w poziomie podejmowanego ryzyka oraz w odpowiedzialności za niego (tabela 2.5).

Tabela 2.5. Rodzaje przedsiębiorców a podejmowane przez nich ryzyko

Rodzaj przedsiębiorcy	Poziom ryzyka	Odpowiedzialność za ryzyko
Przedsiębiorca indywidualny	różny, z tendencją do wysokiego	pełna odpowiedzialność, często osobista, własnym majątkiem
Intraprzsiębiorca	wysoki	nie osobista, rozkłada się na grupę pracowniczą, w konsekwencji na całe przedsiębiorstwo
Przedsiębiorca korporacyjny	umiarkowany	nie osobista, dotyczy całej korporacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak podkreślają G.T. Lumpkin i G.G. Dess, w przypadku przedsiębiorczości indywidualnej ryzyko najpierw ujawnia się w momencie wyboru przez przyszłego przedsiębiorcę samozatrudnienia przejawiającego się w decyzji o założeniu firmy¹⁴⁷. Następnie już w trakcie jej funkcjonowania niemal każde działanie wiąże się z mniejszym lub większym ryzykiem, dlatego ważną rolą przedsiębiorcy jest dążenie do ograniczania go, do wyboru do realizacji takich przedsięwzięć, których ryzyko się opłaca, tzn. których spodziewane zyski są w stanie zrekompensować ewentualne straty. Wyeliminowanie ryzyka we współczesnych warunkach gospodarowania jest niemożliwe. Powodują go trudne do przewidzenia zmiany, turbulencja otoczenia. Tak jak zmiany są nieuchronne, tak nie da się uniknąć ryzyka. Należy jednak starać się ograniczać jego negatywne skutki.

Przedsiębiorca indywidualny ponosi pełne, osobiste ryzyko utraty majątku (często także prywatnego, rodzinnego, nie tylko „firmowego”) związane z tym konsekwencje, odpowiedzialność za zobowiązania. Podejmuje nie tylko ryzyko finansowe, lecz także psychologiczne związane m.in. ze stresem, z pogorszeniem, a nawet utratą własnej reputacji, wiarygodności, zaufania. Wpływa to na osłabienie wiary we własne możliwości, niższe morale, złe relacje ze współpracownikami, nawet na gorszą sytuację w rodzinie (w przypadku firmy rodzinnej) itp.

Przedsiębiorca wewnętrzny działający w dużej organizacji (niezależnie od zajmowanego stanowiska) nie ponosi bezpośrednich, osobistych strat w wyniku realizacji nowego, ryzykownego pomysłu, który okaże się nietrafiony, nie straci w wyniku tego własnego majątku, nie zbankrutuje (nie powinien być pozbawiony wynagrodzenia czy wyrzucony z pracy). Nie oznacza to jednak, że może działać

może być wzmocniana (lub osłabiana) określonymi czynnikami zewnętrznymi, np. kryzysami, obecnością partnerów, dostępem do zasobów itp. Źródło: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op. cit., s. 56-57.

¹⁴⁷ G.L. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „The Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no 1, pp. 135-172.

bez konsekwencji. W wyniku nieodpowiednich decyzji może „utracić dobrą pozycję (...), zmniejszyć szanse na awans czy zostać pozbawiony premii (...), organizacja, w której działa, może ponieść straty finansowe lub pogorszyć swoją rynkową reputację”¹⁴⁸. Inna pozycja przedsiębiorcy indywidualnego i korporacyjnego jako podmiotu ryzyka wynika z tego, że to przedsiębiorca korporacyjny (także intraprzedsiebiorca) działa, a ryzyko ponosi przedsiębiorstwo¹⁴⁹. Jego ryzyko ma zatem inny (nie osobisty) wymiar, w większym stopniu dotyczy organizacji niż jego samego jako przedsiębiorcy¹⁵⁰. W praktyce może to jednak okazać się równie obciążające – od działań przedsiębiorców wewnętrznych zależy bowiem sytuacja całego (często bardzo dużego) przedsiębiorstwa, zatem im większe przedsiębiorstwo, tym większe ryzyko, czyli gorsze (potencjalnie) konsekwencje nietrafionych decyzji, groźba utraty bardzo dużego kapitału.

Bez ryzyka niemożliwe jest funkcjonowanie żadnego przedsiębiorcy, żadnego przedsiębiorstwa. Każde działanie obarczone jest ryzykiem, ale im wyższy jest jego poziom, tym większe są spodziewane zyski. Problemem nie powinna być zatem kwestia podejmowania ryzyka, a określenie najbardziej optymalnego jego poziomu, które opłaca się podjąć, uwzględniając ściśle określone uwarunkowania, predyspozycje ludzi, posiadane zasoby itp. Odnosząc te kwestie do przedsiębiorcy korporacyjnego i intraprzedsiebiorcy można stwierdzić, że większą skłonnością do podejmowania ryzyka powinni (mogą) charakteryzować się intraprzedsiebiorcy. Ich propozycje, podejmowane decyzje nie są ostateczne, podlegają weryfikacji, akceptacji lub odrzuceniu przez ich przełożonych – przedsiębiorców korporacyjnych, w przypadku których bardziej rozważna postawa, z mniejszą skłonnością do ryzyka jest uzasadniona. Może wyeliminować pomysły, które mogą się okazać nietrafione i wyłapać te, które zasługują na realizację stwarzając realne szanse na rynkowy sukces.

Kreowanie innowacyjnych rozwiązań to bardzo skomplikowany i ryzykowny proces, w którym formułowanie pomysłów (często stosując starą zasadę prób i błędów) to pierwsza faza, w której pracownicy powinni być odważni, kreatywni, powinna ich cechować duża skłonność do podejmowania ryzyka. Jest to konieczne, by móc tworzyć naprawdę oryginalne i nietypowe rozwiązania. W kolejnych etapach procesu twórczego ma miejsce bardzo dokładna analiza, ocena pomysłów, weryfikacja możliwości ich wdrażania (jeżeli chodzi o wewnętrzne zasoby i zewnętrzne zainteresowanie nimi). Wszystko to powoduje, że z początkowej długiej listy pomysłów pozostają tylko te, które są najwartościowsze, które stwarzają szanse na rynkowy (komercyjny) sukces. Te są następnie poddawane komercjalizacji¹⁵¹. Często intraprzedsiebiorczy pracownicy generujący pomysły

¹⁴⁸ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 214.

¹⁴⁹ V. Maier, C. Pop Zenovia, *Entrepreneurship versus intrapreneurship*, „Review of International Comparative Management” 2011, vol. 12, issue 5, pp. 971-976.

¹⁵⁰ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 214.

¹⁵¹ Jak się ocenia z 2000 pomysłów powstaje tylko 11 doskonałych rozwiązań i około 17 względnie dobrych. Źródło: J. Koch, *Metody generowania nowych pomysłów*, Wrocławskie Centrum

nie dostrzegają uwarunkowań zewnętrznych, które mogą stanowić bariery ograniczające (lub wręcz uniemożliwiające) ich wdrażanie (urynkowienie). Z tego względu postawa kierownictwa powinna być bardziej rozważna. Cięży na nich większa odpowiedzialność, nie tylko za dany projekt, lecz także za to, jak jego realizacja w praktyce wpłynie na sytuację całej korporacji¹⁵², a to wymaga szacowania ryzyka i wybierania przedsięwzięć o umiarkowanym jego poziomie.

2.4.3. Dążenie do zysku

Zysk „jest immanentną cechą (...) procesu przedsiębiorczości. Niemal od zawsze był traktowany jako istotny motyw charakteryzujący przedsiębiorców komercyjnych”¹⁵³, którzy powinni osiągać zysk (w odróżnieniu od przedsiębiorców społecznych, dla których ważne są inne, niematerialne aspekty ich działalności). Jest on swego rodzaju wyznacznikiem efektywności działania, gratyfikacją za podejmowane ryzyko. Dążenie do zysku jest jednym z ważniejszych motywów przedsiębiorców (podejmowanych przez nich działań), przecież żaden przedsiębiorca nie będzie zakładał, że jego celem jest strata¹⁵⁴. Dzięki zyskowi uzyskana z realizacji projektu satysfakcja przewyższa stracone szanse. Zysk nie istniałby, gdyby ktoś wcześniej nie zidentyfikował szansy na jego osiągnięcie, a następnie nie wykorzystał jej. Tym kimś jest właśnie przedsiębiorca¹⁵⁵.

Dla przedsiębiorcy indywidualnego zysk jest podstawą funkcjonowania firmy. Jeżeli nie wypracuje nadwyżki finansowej w długiej perspektywie czasu, jego przedsiębiorstwo może upaść, a na pewno pod znakiem zapytania będzie stało jego funkcjonowanie. Przedsiębiorca zakłada przedsiębiorstwo z powodu różnych motywów (niezależności, samorealizacji itp.), ale bardzo ważny jest właśnie zysk, który będzie stanowił źródło utrzymania dla jego samego, jego rodziny (w przypadku firmy rodzinnej), a także dla zatrudnionych pracowników¹⁵⁶.

W przypadku przedsiębiorcy indywidualnego zysk jako motyw założenia firmy jest bardzo ważny, choć nie powinien być najważniejszy. Dążenie przedsiębiorców do zysku nie jest zjawiskiem negatywnym, należy jednak potępiać dążenie do niego za wszelką cenę, które zawsze (lub prawie zawsze) odbywa się kosz-

Transferu Technologii, Politechnika Wrocławska, http://protech.trademediaworld.com/protech09/pl/pdf/dni_kariery/wcctt.pdf (dostęp: 22.11.2015 r.).

¹⁵² B. Horodyska, *Kto inicjuje innowacje w firmie?*, http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95-715.asp (dostęp: 13.10.2016 r.).

¹⁵³ T. Piecuch, *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych...*, op. cit., s. 58-68.

¹⁵⁴ H.H. Hoppe, *The ethics of entrepreneurship and profit*, *Misses Daily Articles*, 2014, no. 13/9, <https://mises.org/library/ethics-entrepreneurship-and-profit> (dostęp: 07.11.2016 r.).

¹⁵⁵ *Profit, entrepreneurship, material capital and equality*, <http://www.constitution.org/pd/gunning/subject/workpape/prenmceq.htm> (dostęp: 10.11.2016 r.).

¹⁵⁶ T. Piecuch, *Podobieństwa i różnice między przedsiębiorcą indywidualnym a wewnętrznym*, [w:] *Przedsiębiorcy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, pod red. A. Marjańskiego, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 223-234.

tem pracowników, idzie w parze z traktowaniem ich instrumentalnie jako narzędzie do osiągania partykularnych celów przedsiębiorcy¹⁵⁷. Zysk powinno traktować się jako środek do realizacji kolejnych celów¹⁵⁸, jako narzędzie rozwoju osobistego i firmy, tworzenia nowych miejsc pracy. Podobnie przedsiębiorcy wewnętrzni w swoich zachowaniach nie kierują się wyłącznie motywem korzyści ekonomicznych, „w praktyce takim osobom zależy głównie na samym procesie innowacji (...) i możliwości tworzenia czegoś nowego. Pieniądze są dla nich ważne jako narzędzie, stanowią też symbol osiągniętego sukcesu, ale nie są najważniejszym motywatorem. We współczesnych korporacjach istnieją zresztą bardzo często łatwiejsze sposoby zdobywania pieniędzy, np. osiąganie celów (miesięcznych, kwartalnych), bądź ich przekraczanie”¹⁵⁹, jak zabieganie o innowacyjne rozwiązania, które zawsze są związane z niepewnością, ryzykiem, wymagają wysiłku, często nawet narażania się na kłopoty.

W przypadku intraprzsiębiorcy i przedsiębiorcy korporacyjnego nie chodzi dosłownie o zysk, ale o pewną dodatkową (najczęściej, choć nie wyłącznie) finansową gratyfikację za aktywność, kreatywność, pomysłowość, zaangażowanie, za podejmowane ryzyko. Jeżeli w przypadku niepowodzenia nie uzyskają jej, nie będzie to miało dla nich większego znaczenia, otrzymają bowiem wynagrodzenie za realizowane rutynowo zadania, nie zostaną pozbawieni pensji, środków na utrzymanie. Właśnie to często powoduje, że aktywna, przedsiębiorcza osoba woli pracę w korporacji we względnie bezpiecznych i stabilnych warunkach finansowych, a nie ryzyko i niepewność pracy we własnym przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorcy wewnętrzni mają zapewnione wynagrodzenie za pracę w korporacji niezależnie od tego, czy angażują się w realizację przedsiębiorczych przedsięwzięć czy nie, dlatego motywowanie ich do przedsiębiorczości wymaga odpowiednich (często innych niż finansowe) instrumentów. W literaturze podkreśla się, że mniej skuteczne w ich przypadku są instrumenty ekonomiczne, a o wiele bardziej sprawdzają się inne, np. pozapłacowe i pozamaterialne, podkreślające ich rangę w przedsiębiorstwie, uznające ich ważność w kreowaniu jego pozycji na rynku¹⁶⁰. Powinny one doceniać kreatywność, niezależność, dążenie do osiągnięć, chęć eksperymentowania i wyłamywania się ze schematów i rutyny. Stworzony w korporacji efektywny system motywowania do przedsiębiorczości

¹⁵⁷ Ibidem, s. 223-234.

¹⁵⁸ H.H. Hoppe, *The ethics of entrepreneurship and profit*, op. cit.

¹⁵⁹ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 217.

¹⁶⁰ Chodzi m.in. o: (1) atrakcyjne szkolenia, (2) bezpłatne kursy dające możliwości rozwoju, (3) zaangażowanie w realizację interesujących i atrakcyjnych dla pracownika projektów, (4) zapewnienie dostępu do różnego rodzaju koniecznych zasobów, w tym wiedzy, (5) stwarzanie możliwości prowadzenia lub uczestniczenia w realizowanych w korporacji badaniach, (6) wyrażanie publicznie pochwał, wyróżnień, (7) nadawanie pracownikom tytułów cenionych w korporacji, (8) stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego i awansu, (9) stosowanie zindywidualizowanego system nagród itp. Źródło: M.W. Kopertyńska, *Motywowanie przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 285.

będzie przyciągał kompetentnych pracowników, którzy będą chcieli się angażować i na dłużej związać swoje losy z danym przedsiębiorstwem.

Osiągany zysk (w przypadku przedsiębiorcy indywidualnego) czy różnego rodzaju (finansowych i pozafinansowych) korzyści (w przypadku intraprzedsiebiorcy i przedsiębiorcy korporacyjnego) to gratyfikacja za zaangażowanie w realizację przedsięwzięć obarczonych niejednokrotnie dużym ryzykiem. Dostrzec można jednak różnice pomiędzy przedsiębiorcą indywidualnym, intraprzedsiebiorcą a przedsiębiorcą korporacyjnym w kwestii pozytywnych efektów uzyskiwanych w konsekwencji podejmowanego ryzyka. Przedsiębiorca indywidualny ma pełne prawo do zysków, jest właścicielem wdrożonej koncepcji, a zatem pozytywnych (choć także negatywnych) efektów jej realizacji w praktyce. Przedsiębiorca wewnętrzny natomiast może (w najlepszym wypadku) posiadać udział w zyskach lub liczyć na inny rodzaj gratyfikacji, ale właścicielem innowacyjnej koncepcji, także praw do zysku, zawsze jest przedsiębiorstwo, które go zatrudnia¹⁶¹. Skoro korporacje dostarczają zasobów, a przedsiębiorców wewnętrznych chronią korporacyjne struktury, to i zysk zabierany jest w pierwszej kolejności przez przedsiębiorstwo, a jego podział pomiędzy twórcę innowacyjnej koncepcji a pozostałe, zaangażowane w jej realizację ogniwa nigdy nie będzie równy¹⁶². Gratyfikacja intraprzedsiebiorcy będącego szeregowym pracownikiem może być niższa niż przedsiębiorcy korporacyjnego, którego pozycja w przedsiębiorstwie ze względu na pełnione funkcje kierownicze jest dużo lepsza.

2.4.4. Dostęp do zasobów

Przedsiębiorczość wymaga określonych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Eksperymentowanie, tworzenie nowych pomysłów, a zwłaszcza opracowywanie i wdrażanie innowacji jest czasochłonnym i bardzo kosztownym przedsięwzięciem, wymaga sił i środków (choć przedsiębiorca może i powinien działać twórczo niezależnie od zasobów będących aktualnie w dyspozycji, a nawet wbrew temu). Przedsiębiorca indywidualny oraz przedsiębiorcy wewnętrzni mają różne możliwości pozyskiwania, a następnie wykorzystywania różnorodnych zasobów (tabela 2.6). Ogólnie można stwierdzić, że przedsiębiorca indywidualny sam odpowiada za całość, natomiast intraprzedsiebiorca wykorzystuje w pracy twórczej zasoby i środki zapewnione mu przez przedsiębiorcę korporacyjnego, który nie korzysta z nich bezpośrednio, ale dzięki niemu działania intraprzedsiebiorców mogą być bardziej skuteczne.

¹⁶¹ V. Maier, C. Pop Zenovia, *Entrepreneurship versus intrapreneurship*, op. cit., pp. 971-976.

¹⁶² *Profit, entrepreneurship, material capital and equality*, op. cit.

Tabela 2.6. Rodzaje przedsiębiorców a dostęp do zasobów

Rodzaj przedsiębiorcy	Dostęp do zasobów
Przedsiębiorca indywidualny	Sam zabiega o konieczne w działalności jego firmy różnorodne zasoby (rzeczowe, finansowe, ludzkie, informacyjne). Pozyskuje dostawców, negocjuje warunki, podpisuje umowy.
Intraprzedsiebiorca	Powinien mieć zapewniony dostęp do środków niezbędnych do realizacji innowacyjnych pomysłów. W jego przypadku są to głównie zasoby wewnętrzne, pozyskaniem ich z zewnątrz zajmuje się ktoś inny. Może konkurować o nie z innymi pracownikami, zwracać się do przełożonych o zapotrzebowanie na nie, co może trwać dłużej, zachowując drogę formalną, przestrzegając określonych procedur. Może to stanowić barierę (a z pewnością pewną trudność) dostępu do zasobów w korporacji. Intraprzedsiebiorca powinien skupiać się na tworzeniu innowacji. Nie ma możliwości (nawet nie wymaga się tego od niego), by zapewnić realizowanym przez siebie (lub przez grupę, w której uczestniczy) przedsięwzięciom zasobów. Jeżeli przejawia chęci działania, powinno mu się zapewnić możliwości urzeczywistniania jego pomysłów. W jego przypadku ważną umiejętnością jest kombinacja znanych już, dostępnych w danym momencie w obrębie stanowiska pracy, własnej komórki organizacyjnej, zasobów ¹⁶³ .
Przedsiębiorca korporacyjny	Jest tym, który powinien zapewnić odpowiednie do opracowywania i wdrażania w korporacji innowacji warunki, w tym różnorodne zasoby np. materialne, finansowe konieczne do eksperymentowania, do prowadzenia badań, będących źródłem innowacji.

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj, jakość zasobów, jakie udaje się zgromadzić przedsiębiorcom, zależą bezpośrednio od będących w ich dyspozycji zasobów kapitałowych. Przedsiębiorca indywidualny sam musi zadbać o konieczny do funkcjonowania firmy kapitał (bardzo często stanowi to największy problem uniemożliwiający lub istotnie utrudniający podjęcie przez niego działalności gospodarczej). Najczęściej korzysta z zasobów własnych, dlatego że dostęp szczególnie bardzo małych firm (oraz początkujących przedsiębiorców) do zewnętrznych źródeł finansowania jest ograniczony (choćby ze względu na brak historii kredytowej, ograniczone możliwości zabezpieczenia kwoty kredytu itp.). Z tego względu zdolność do pozyskiwania zewnętrznych źródeł kapitału (zarówno konwencjonalnych, np. kredytów,

¹⁶³ Do intraprzedsiebiorcy można odnieść koncepcję brikolażu, w myśl której przedsiębiorca powinien umieć tworzyć z użyciem dostępnych w danej chwili zasobów. Jej istotą są zachowania pracowników przedsiębiorstwa działających w warunkach ograniczonych zasobów, a stojących przed koniecznością wdrażania innowacji, nowych koncepcji itp. Zwraca uwagę na kreatywność, czyli twórczą kombinację znanych już i dostępnych w danej chwili środków, o użycie ich w trochę inny sposób. Oznacza wykorzystywanie posiadanych zasobów, a nie tracenie czasu i energii na ich szukanie. Źródło: T. Baker, R.E. Nelson, *Creating Something from Nothing. Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, vol. 50, no. 3, pp. 329-366; M. Koczera, *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 74-76.

pożyczek, jak i niekonwencjonalnych, np. leasingu, factoringu, franchisingu, venture capital) to ważna umiejętność przedsiębiorcy indywidualnego, często decydująca o sukcesie realizowanych przez niego przedsięwzięć. Brak dostępu do źródeł finansowania to jedna z najczęściej wskazywanych przez przedsiębiorców barier rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej¹⁶⁴.

W przypadku przedsiębiorców korporacyjnych dostęp do kapitału nie powinien stanowić dużego problemu. Nie muszą w takim stopniu, jak przedsiębiorca indywidualny, zabiegać o środki konieczne do realizacji ich projektów. Mają „przynajmniej potencjalnie znacznie ułatwiony dostęp do zasobów. Nawet jeżeli uzyskanie ich (...) nie jest łatwe, niezmiernie rzadko zdarza się, by (...) musieli angażować własne zasoby materialne, takie jak kapitał, maszyny i urządzenia czy surowce. Wykazujący się inicjatywą pracownik na ogół poświęca głównie własną pracę i czas, również prywatny”¹⁶⁵, by realizować przedsiębiorcze przedsięwzięcia. Pracownicy mający obiecujące, stwarzające szanse na sukces pomysły, powinni „otrzymywać środki i możliwości działania tak jak indywidualni przedsiębiorcy – tyle tylko, że to wszystko dzieje się w dużej korporacji”¹⁶⁶. Nie oznacza to, że przedsiębiorca wewnętrzny nie ma w ogóle problemu ze zgromadzeniem kapitału, jednak za jego pozyskanie powinien odpowiadać głównie przedsiębiorca korporacyjny. W literaturze podkreśla się znaczenie sponsora, czyli osoby, która finansowo wspiera i opiekuje się działalnością intraprzsiębiorcy – taką rolę może właśnie pełnić przedsiębiorca korporacyjny. Jednym z istotniejszych instrumentów wspierania przedsiębiorczości korporacyjnej jest też tworzenie specjalnych funduszy operacyjnych na innowacyjne przedsięwzięcia realizowane przez kreatywnych pracowników. Jest to tzw. intrakapitał¹⁶⁷, który umożliwi finansowanie innowacji oraz ułatwi przedsiębiorczą inicjatywę intraprzsiębiorców.

Kapitał finansowy odgrywa bardzo istotną rolę w procesie przedsiębiorczości. W przypadku korporacji możliwości jego pozyskania są większe – łatwiej można np. pozyskać środki ze źródeł zewnętrznych, także od atrakcyjnych zagranicznych inwestorów. Często, aby finansować w korporacji nowe innowacyjne przedsięwzięcia obarczone ryzykiem, tworzone są specjalne fundusze określone jako korporacyjny *venture capital*. Umożliwia to np. finansowanie bardzo kosztownej fazy badań i rozwoju, tworzenia prototypów. Możliwości małych firm w tym względzie są dużo bardziej ograniczone.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy bardzo ważnym (wręcz strategicznym) zasobem staje się wiedza, która współcześnie jest ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Świadomie pozyskiwana, przetwarzana, skutecznie wykorzystywana może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej zarówno jednostek, jak i przedsiębiorstw, całych gospodarek, społeczeństw, państw. Często na-

¹⁶⁴ T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, op. cit., s. 119-136.

¹⁶⁵ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 215.

¹⁶⁶ T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994, s. 42.

¹⁶⁷ K.B. Matusiak, *Przedsiębiorca wewnętrzny. Intraprzsiębiorca*, op. cit., s. 127.

zywana jest tzw. czwartym czynnikiem produkcji¹⁶⁸, niematerialnym zasobem. Dzięki posiadanym zasobom wiedzy możliwa jest autoanaliza własnych możliwości oraz ciągle „odkrywanie obecnych i potencjalnych źródeł możliwości tworzenia przewagi strategicznej (...); w epoce wiedzy i informacji tylko nieustanne pozyskiwanie i skuteczne zarządzanie tymi zasobami daje przedsiębiorstwu możliwość bycia liderem”¹⁶⁹.

Przedsiębiorca powinien umieć swobodnie poruszać się w zawiłościach współczesnego świata, nadążać intelektualnie za szybko zmieniającą się technologią, możliwościami komunikowania się itp. Oprócz wiedzy jawnej i ukrytej w jego przypadku istotna jest także tzw. mądrość praktyczna¹⁷⁰, nabywana z wiekiem dzięki doświadczeniom, która pozwala mu podejmować decyzje adekwatne do sytuacji. Oznacza działanie w zgodzie z wartościami, zasadami moralnymi, przyczynia się do odpowiedniej interpretacji (następnie oceny) pojawiających się sygnałów, co w konsekwencji wpływa na ich efektywniejsze wykorzystanie, zwiększa szanse przedsiębiorstwa na sukces. Wiedza jest niezbędna do funkcjonowania zarówno przedsiębiorcy indywidualnego, jak i wewnętrznego. Można jednak wskazać pewne różnice w jej rodzaju czy sposobie pozyskiwania, wykorzystania (tabela 2.7).

Dzięki posiadanej wiedzy przedsiębiorcy są bardziej pewni swoich decyzji, przez to są otwarci na nowości, nie obawiają się zmian i ryzyka. Zwracał na to uwagę np. A. Turró, który podkreślał rolę wiedzy na każdym poziomie, niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii przedsiębiorstwa. Jego zdaniem w przedsiębiorstwie, które zatrudnia wykwalifikowanych pracowników, wdrażanie i rozwój przedsiębiorczych inicjatyw jest łatwiejsze i jest ich więcej, co zwiększa szanse na sukces¹⁷¹.

¹⁶⁸ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 274.

¹⁶⁹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 105.

¹⁷⁰ L. Kiełtyka, *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8, s. 7.

¹⁷¹ Tę tezę A. Turró uzasadniał, odwołując się do przedsiębiorczości akademickiej. Jego zdaniem przedsiębiorca akademicki (dla którego informacje i wiedza są podstawowymi zasobami) chętniej niż tradycyjny zatrudnia wykształconych pracowników, inwestuje w ryzykowne przedsięwzięcia. Osoba taka dba o wiedzę swoją i swoich podwładnych, o ich rozwój – szkoli ich, stwarza warunki do podnoszenia kwalifikacji, potrafi (chce) wykorzystywać wiedzę, jaką posiadają starsi, doświadczeni pracownicy. Zależy mu na transferze wiedzy między ludźmi. Także dla inwestorów *venture capital* angażujących posiadane zasoby w ryzykowne, a stwarzające szanse na wysoki zysk przedsięwzięcia oraz Aniołów Biznesu, wiedza przedsiębiorców i zatrudnianych przez nich pracowników to istotny czynnik brany pod uwagę w procesie wyboru przedsięwzięcia, w które chcą inwestować. Podobnych kwestii dotyczy opracowana przez S. Kwiatkowskiego koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej, w której wiedza jest podstawowym zasobem. Przedsiębiorca intelektualny porusza się jednocześnie w wielu środowiskach, sferach, światach. Łatwiej mu wykorzystać posiadany potencjał, dostrzec pojawiające się możliwości. Dzięki wyobraźni i zdolności do abstrakcyjnego myślenia integruje proces zbierania i przetwarzania informacji oraz jej selekcjonowania z procesem wyboru wariantów działania. Tworzone przez niego i wykorzystywane relacje z różnorodnymi intere-

Pracownikom korporacji łatwiej jest pozyskać niezbędne informacje, dlatego że uczestniczą (oraz korzystają) z systemu zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa, który jest specyficzną mieszanką wiedzy jawnej, ukrytej, zakumulowanej w wykorzystywanych technologiach, w kompetencjach i doświadczeniach ludzi, a który jest nastawiony na jej transfer między pracownikami, tak aby ułatwić realizowanie powierzonych im zadań¹⁷². Jeżeli potrzebują pewnych danych, a nie są w stanie sami wypełnić powstałej luki, zgłaszają zapotrzebowanie na nie i je otrzymują. Możliwości przedsiębiorcy indywidualnego są w tym względzie dużo bardziej ograniczone. Najczęściej sam musi zabiegać o konieczną wiedzę, zdobywać ją, by móc następnie z niej korzystać. Przedsiębiorcy korporacyjni posiadają do dyspozycji zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, ale sami również ją tworzą. Podejmowane przez nich działania to zasób nowej wiedzy, wykorzystywanej w przyszłości, a stanowiącej źródło przewagi nad innymi, którzy jej nie posiadają lub nie potrafią z niej korzystać. Wiedza jest zatem jednym z istotniejszych „produktów” przedsiębiorczości korporacyjnej, wynikiem działania przedsiębiorców wewnętrznych¹⁷³.

W przypadku przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej bardzo ważne jest także zdobywane przez przedsiębiorców, często przez lata, doświadczenie profesjonalne, ale także prywatne. Doświadczeni zawodowo i życiowo pracownicy mają szersze spojrzenie na pewne problemy, więcej dostrzegają, wiele rzeczy rozumieją. Porażki nie osłabiają ich, lecz wzmacniają, determinują do jeszcze większego zaangażowania, potrafią uczyć się na błędach i z każdej sytuacji czerpią wiedzę, którą mogą wykorzystać w realizowanych w przyszłości przedsięwzięciach.

Tabela 2.7. Znaczenie wiedzy w działalności różnego rodzaju przedsiębiorców

Rodzaj przedsiębiorcy	Znaczenie wiedzy
Przedsiębiorca indywidualny	Najczęściej sam organizuje firmę, zakłada ją od podstaw, czuwa nad jej prawidłowym funkcjonowaniem, odpowiada za całość. Jego wiedza powinna być wszechstronna – zarówno o produkcie, o warunkach rynkowych prowadzonej działalności, o aspektach ekonomicznych, formalno-prawnych związanych z podejmowaniem i prowadzeniem firmy. Powinien także posiadać umiejętności społeczne przejawiające się w odpowiednim podejściu do pracowników, motywowaniu ich, rozwiązywaniu konfliktów, negocjowaniu itp. Powinien zatem posiadać zarówno wiedzę „twardą”, jak i „miękką” ułatwiającą utrzymywanie prawidłowych kontaktów międzyludzkich.

sariuszami charakteryzują się wyjątkową różnorodnością. Stanowi to istotną podstawę wpływu, a nawet władzy, którą wykorzystuje, prowadząc firmę. Źródło: A. Turró, *Organizational resources and intrapreneurial...*, op. cit.; S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 24.

¹⁷² M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 38.

¹⁷³ S.A. Zahra, *Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion. The role of entrepreneurial hubs*, „Small Business Economics” 2015, vol. 44, issue 4, pp. 727-735.

Tabela 2.7 (cd.)

Rodzaj przedsiębiorcy	Znaczenie wiedzy
Intraprzedsiębiorca	<p>W odróżnieniu od przedsiębiorcy korporacyjnego wcale nie musi znać i rozumieć wizji, misji, strategii przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Dla niego najważniejsze są aktualne problemy i bieżące działania prowadzące do formułowania innowacyjnych rozwiązań. Powinien mieć wiedzę techniczną, być dobrym analitykiem, umieć właściwie opisać problem i dowieść dlaczego proponowane pomysły mogą się sprawdzić. Powinien bardzo dobrze znać parametry produkowanych wyrobów, sposób ich wytwarzania, wykorzystywane materiały (ewentualnie możliwe substytuty) itp. W jego przypadku istotna jest zatem „wiedza twarda”. Intraprzedsiębiorcy często nie posiadają kompetencji społecznych, wiedzy z zakresu kontaktów międzyludzkich, często są trudnymi w kontaktach, „niepokornymi”, zamkniętymi w sobie introvertkami, ale bez reszty pochłoniętymi realizowanymi działaniami. Powinni jednak wiedzieć, jak w miarę swobodnie poruszać się po obowiązujących w korporacji przepisach, procedurach (także formalnych i nieformalnych układach). Ich kreatywne zachowania zawsze powinny mieścić się w ramach wyznaczonych przez korporację. Nie mogą łamać ustalonych zasad, choć z drugiej strony ich kreatywne działania wymagają swobody i względnej niezależności.</p>
Przedsiębiorca korporacyjny	<p>Z racji miejsca zajmowanego w hierarchii korporacji bardziej interesuje się organizacją pracy zespołów twórczych kreujących innowacje, jak ich tworzeniem (jeżeli tworzy innowacje to rzadko techniczne, czy procesowe, częściej – organizacyjne, marketingowe). Nie musi posiadać gruntownej wiedzy technicznej, szczegółowych informacji na temat technologii produkowanych wyrobów. Im niższe miejsce zajmuje w hierarchii (np. kierownik pierwszej linii), tym bardziej przydatna jest mu wiedza techniczna. Im wyższą pozycję w strukturze zajmuje, tym większe znaczenie ma dla niego wiedza ogólna, organizacyjno-koncepcyjna o znaczeniu strategicznym. Przedsiębiorca korporacyjny dba także o dobrą atmosferę pracy, o zgodność realizowanych innowacji ze strategią korporacji, z jej ogólnym wizerunkiem. Wspiera, zachęca, zapewnia zasoby. W jego przypadku ważne są zatem kompetencje społeczne, „miękkie”, by być dobrym łącznikiem między różnymi ogniwami łańcucha innowacji wewnątrz korporacji i poza nią.</p>

Źródło: opracowanie własne.

2.4.5. Potrzeba niezależności i władzy

Niezależność, samodzielność, autonomia w podejmowaniu decyzji to bardzo ważne motywy skłaniające przedsiębiorcę indywidualnego do założenia własnej firmy. W skrajnych przypadkach może to prowadzić nawet do unikania wspólników, niechęci do angażowania udziałowców, dlatego że istotnie może to ograni-

zczać swobodę decyzyjną¹⁷⁴. Inaczej wygląda to w przypadku przedsiębiorców wewnętrznych, którzy pracując w ramach korporacji, mają dużo mniej niezależności, muszą liczyć się z opiniami często wielu przełożonych, choć pewien zakres decyzyjnej swobody jest konieczny, by mieli możliwość działania i wdrażania nowych, zazwyczaj nietypowych projektów, najczęściej wykraczających poza utarte schematy. Odpowiedni stopień autonomii zwiększający swobodę decyzyjną jest warunkiem koniecznym innowacyjności i przedsiębiorczości¹⁷⁵, wytwarza atmosferę zaufania, a pracownicy jeszcze bardziej angażują się w to, co robią. Nadmierna kontrola, swoboda ograniczona dużą liczbą instrukcji, formalnych procedur, przepisów, biurokracją zabija inicjatywę i kreatywność¹⁷⁶. Autonomia i niezależność sprzyjają eksperymentowaniu, zwiększają zdolności do reagowania na szanse. Wpływają na poprawę satysfakcji z podejmowanych działań, ułatwiają tworzenie i transfer wiedzy¹⁷⁷. Warto jednak podkreślić, że zbyt duża autonomia może być tak samo szkodliwe, jak jej brak. Może skutkować chaosem, podejmowaniem nieodpowiednich decyzji, może zwiększać liczbę popełnianych błędnych (zwiększa tzw. wskaźnik awaryjności)¹⁷⁸.

W dużej korporacji swoboda działania jest ograniczona. Przedsiębiorca indywidualny prawdopodobnie nie byłby w stanie zaakceptować sytuacji, w której ograniczony (w jakimś sensie nawet ubezwłasnowolniony) byłby biurokratycznymi regułami i przepisami, które mogą być postrzegane jako reakcyjne, utrudniające lub wręcz uniemożliwiające szybkie wprowadzanie zmian. Przedsiębiorca wewnętrzny akceptuje takie warunki zapewniające mu większe bezpieczeństwo

¹⁷⁴ T. Piecuch, *Podobieństwa i różnice między przedsiębiorcą indywidualnym...*, op. cit., s. 223-234; T. Piecuch, *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych...*, op. cit., s. 58-68.

¹⁷⁵ Przedsiębiorczość, aby mogła się rozwijać, wymaga swobody, niezależności. Paradoksalnie można ją jednak (a nawet należy) ... zaplanować. Zdaniem R. D. Hisricha i C. Kearney'a może przebiegać według ściśle określonych następujących faz: (1) identyfikacja i ocena możliwości – w jej ramach wyróżnia się: (a) tworzenie (wychwytywanie) nowych możliwości, (b) ocenę rzeczywistej wartości nowych możliwości, (c) ryzyko związane z wykorzystaniem nowych możliwości; (2) przygotowanie biznes planu, który powinien zawierać: (a) charakterystykę przedsięwzięcia, (b) opis gałęzi przemysłu, (c) plan marketingowy, (d) plan finansowy, (e) plan produkcji, (f) plan organizacji, (g) plan operacyjny; (3) określenie niezbędnych zasobów – chodzi zarówno o zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorcy (wewnętrzne), jak i o dostępność zasobów u dostawców (zewnętrzne); (4) zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa – na które składa się: (a) stosowany styl zarządzania, (b) zrozumienie kluczowych zmiennych potrzebnych dla osiągnięcia celu, (c) identyfikacja potencjalnych problemów, (d) systemy kontroli, (e) przygotowanie strategii działania. Źródło: B. Skowron-Grabowska, *Filary rozwoju przedsiębiorczości w małych organizacjach i korporacjach*, [w:] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, pod red. H. Kościelniak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 214.

¹⁷⁶ T. Piecuch, *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych...*, op. cit., s. 58-68.

¹⁷⁷ J. Gard, G. Baltes, B. Katzy, *Managing autonomy of teams in corporate entrepreneurship. Evidence from small and medium firms*, http://www.academia.edu/14395190/Managing_autonomy_of_teams_in_Corporate_Entrepreneurship_Evidence_from_small_and_medium_firms (dostęp: 08.11.2016 r.).

¹⁷⁸ M. Simon, S.M. Houghton, *Succeeding at internal corporate venturing. Roles needed to balance autonomy and control*, „Journal of Applied Management Studies” 1999, vol. 8 (2), p. 145.

działania i wiążące się z mniejszym ryzykiem. „Wielu przedsiębiorców z powodzeniem funkcjonuje w środowiskach dużych organizacji realizując określoną ścieżkę kariery, identyfikując szanse w obrębie przedsiębiorstwa. Znajduje sposoby na zdobycie koniecznych do realizacji ich pomysłów zasobów, na dotarcie do kluczowych decydentów, by doprowadzić do urzeczywistnienia ich wizji”¹⁷⁹.

Potrzeba autonomii charakteryzuje każdego przedsiębiorcę. Jest to istotne, mimo że zespoły wdrażające innowacje w korporacjach to najczęściej grupy kierowane, powoływane celowo do opracowywania i wprowadzania w życie nowych rozwiązań, w których trzeba się podporządkować decyzjom przełożonego. W strukturach dużych przedsiębiorstw swoboda i niezależność zawsze będą ograniczone. Nie jest to łatwe, teoretycznie powinno stanowić barierę i powstrzymać przedsiębiorczy zapał. Co więcej, im większa organizacja, tym trudniejsze zadanie dla intraprzsiębiorcy – inicjowania i realizacji przedsiębiorczych przedsięwzięć. Jak dowodzi praktyka funkcjonowania korporacji, nawet w takich warunkach możliwe są zachowania przedsiębiorcze.

Potrzeba niezależności istotna jest dla każdego przedsiębiorcy, nie każdy jednak ma takie same możliwości jej realizacji (tabela 2.8). Przedsiębiorca indywidualny jest w pełni samodzielny, niezależny, często jest jedyną osobą, która ma nieograniczony wpływ na kształt założonej przez siebie firmy, na sposób jej funkcjonowania. Jako właściciel, a jednocześnie osoba zarządzająca może decydować o tym, co firma będzie robić, jakie produkty wytwarzać, jakie potrzeby klientów zaspokajać itp. Wolność przedsiębiorców wewnętrznych jest ograniczona, ale akceptują to, wręcz preferują pracę w warunkach ograniczonej niezależności, ale większego bezpieczeństwa wynikającego z warunków korporacyjnych (np. stała pensja, nieodpowiadanie za niepowodzenia własnym majątkiem, zagwarantowany dostęp do zasobów). Mają mniejszą swobodę, ale są „chronieni” (czasem nawet izolowani) przez struktury dużej firmy przed problemami zewnętrznymi, co należy ocenić pozytywnie. Nie zakłóca to ich pracy, nie rozprasza energii itp.¹⁸⁰ Praca w korporacji nie daje pełnej autonomii, ale gwarantuje zaspokajanie wielu innych potrzeb, z czego intraprzsiębiorcy i przedsiębiorcy korporacyjni (decydując się na pracę w takich warunkach) zdają sobie sprawę i akceptują to.

W przypadku przedsiębiorców równie ważną rolę odgrywa potrzeba władzy, która wiąże się z możliwością „egzekwowania posłuszeństwa opartą na uprzywilejowanej pod jakimś względem pozycji wobec innych”¹⁸¹, ze zdolnością wydawania poleceń i kontrolowania ich realizacji. Władza i dominacja są związane z poczuciem wpływu na losy swoje, innych ludzi, całego przedsiębiorstwa. Ważna

¹⁷⁹ S.T. Certo, T.W. Moss, J.C. Short, *Entrepreneurial orientation. An applied perspective*, „Business Horizons” 2009, vol. 52, pp. 319-324.

¹⁸⁰ V. Maier, C. Pop Zenovia, *Entrepreneurship versus intrapreneurship*, op. cit., pp. 971-976.

¹⁸¹ *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. M. Przybyły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 80.

Tabela 2.8. Rodzaje przedsiębiorców a potrzeba niezależności

Rodzaje przedsiębiorców	Potrzeba niezależności
Przedsiębiorca indywidualny	Jeżeli nie posiada wspólników, ma pełną niezależność decyzyjną i autonomię. Brak wydającego polecenia szefa to bardzo często najistotniejszy motyw skłaniający przedsiębiorcę indywidualnego do założenia własnej firmy.
Intraprzsiębiorca	Jego samodzielność, swoboda, niezależność są ograniczone. Podlega formalnej kontroli wielu zwierzchników, co znacznie utrudnia działania, a długa droga przepływu informacji, wiele ogniw decyzyjnych wydłuża znacznie czas od pomysłu, przez jego akceptację aż do wdrożenia. Ma także dużo mniejszy wpływ na ostateczny kształt, w jakim zostaną przyjęte do realizacji jego pomysły. Jego niezależność, możliwość decydowania o losach przedsiębiorstwa ograniczona jest przez organizacyjne i strukturalne ramy, w których funkcjonuje, ale w pełni to akceptuje.
Przedsiębiorca korporacyjny	Pracując na stanowisku kierowniczym, posiada stosunkowo duży zakres swobody. Jako osoba decyzyjna może regulować sposób i czas realizacji powierzonych mu zadań. Powinien oczywiście (jak każdy pracownik korporacji) przestrzegać obowiązujących norm i przepisów, ale im wyższy szczebel w hierarchii, tym większa autonomia i samodzielność oraz większy wpływ na ostateczne „losy” innowacyjnych pomysłów i kształt funkcjonowania całej korporacji. Swoboda decyzyjna przedsiębiorcy korporacyjnego nigdy nie będzie jednak pełna lub choćby porównywalna do indywidualnych przedsiębiorców, nie są bowiem właścicielami przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

jest dla silnych osobowości, mocnych charakterów, którym trudno jest się podporządkować, funkcjonować w sytuacji, kiedy ktoś ma nad nimi przewagę, wydaje im polecenia, ma możliwość kontroli rezultatów ich pracy¹⁸². Ludzie z rozbudowaną potrzebą władzy chcą, by ich pomysły były realizowane, pragną mieć realny wpływ na podejmowane decyzje. Często to chęć jej zaspokojenia skłania aktywne, przedsiębiorcze osoby do zakładania własnych firm, w których to oni będą mieli możliwość wydawania poleceń, wywierania wpływu na innych. Możliwości realizacji potrzeby władzy są różne w przypadku przedsiębiorcy indywidualnego, intraprzsiębiorcy i przedsiębiorcy korporacyjnego, co zostało opisane w tabeli 2.9.

¹⁸² T. Piecuch, *Podobieństwa i różnice między przedsiębiorcą indywidualnym...*, op. cit., s. 223-234.

Tabela 2.9. Rodzaje przedsiębiorców a potrzeba władzy

Rodzaje przedsiębiorców	Potrzeba władzy
Przedsiębiorca indywidualny	Jako właściciel przedsiębiorstwa ma pełną władzę wydawania poleceń, egzekwowania ich wykonywania i w pełni z tego korzysta. Wynika to z wielu (formalnych i nieformalnych) źródeł władzy, np. przewagi ekonomicznej (przedsiębiorcy są właścicielami przedsiębiorstw, zasobów itp.), hierarchii, dostępu do informacji, posiadanej wiedzy, umiejętności. Mają ponadto możliwość posługiwania się np. przymusem (groźbą utraty czegoś), także nagrodami, gratyfikacjami, które wykorzystują w procesie motywowania pracowników. Umożliwia im to zarządzanie firmą, kontrolowanie realizacji celów itp.
Intraprzedsiębiorca	Pracując na najniższym poziomie przedsiębiorstwa, nie pełniąc funkcji kierowniczych, nie ma możliwości wywierania wpływu. Podporządkowuje się innym w zamian za pewien zakres swobody, która umożliwia mu twórcze działania. Może być ewentualnie kierownikiem zespołu zadaniowego odpowiedzialnego za realizację przedsięwziętych działań. Często nie zależy mu na władzy (może wręcz unikać jej), woli twórczą pracę, często ma problemy w kontaktach z innymi, co uniemożliwiłoby skuteczną realizację funkcji kierowniczych, egzekwowania poleceń, utrzymania dyscypliny itp.
Przedsiębiorca korporacyjny	Ze względu na pełnienie funkcji kierowniczych ma możliwość wywierania wpływu (bardziej w tym względzie przypomina przedsiębiorcę indywidualnego, choć jego władza nigdy nie będzie pełna, nie jest bowiem właścicielem przedsiębiorstwa), ale nie jest to nieograniczone, zależy od szczebla w hierarchii – im jest on wyższy, tym większy zakres sprawowania władzy i dominowania nad innymi. Władza dla przedsiębiorcy korporacyjnego może być ważna. Kierownicy niższego szczebla mogą awansować, zwiększając jej zakres, ale nie może być najważniejszym aspektem ich funkcjonowania w korporacji choćby ze względu na liczne (często bardzo skomplikowane) układy, sieci powiązań mające w nich miejsce. Jako ogniwa łączące intraprzedsiębierców z kierownictwem wyższych szczebli nie będą skuteczni, jeżeli nie będą otwarci na dobre relacje z innymi, a nie wyłącznie na władzę i chęci dominowania.

Źródło: opracowanie własne.

2.5. Warunki pobudzające przedsiębiorczość pracowników korporacji

Przedsiębiorczość korporacyjna uwikłana jest pomiędzy jednostkami i zespołami, ale początek ma w osobie; zespołowość „trzyma ją przy życiu”, ale „żywna jest” przez jednostki¹⁸³. Sami ludzie nie zapewnią jednak sukcesu, nawet

¹⁸³ J. Strużyna, *Kapitał ludzki i przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 30.

najlepszy zespół pracowniczy niewiele zdziała w czasach ostrej rywalizacji i wyścigu technologicznego. Jednak szanse takich przedsiębiorstw, które doceniają potencjał ludzki są nieporównywalnie większe od przeciętnych¹⁸⁴.

Wielu ludzi posiada przedsiębiorczy potencjał, ale nie wszyscy potrafią go skapitalizować, nawet w sprzyjającej strukturze¹⁸⁵. Problemem wielu współczesnych przedsiębiorstw jest zatem kwestia warunków pobudzających przedsiębiorczość ludzi, a nie brak ich predyspozycji czy chęci do działania¹⁸⁶. Wynika stąd znaczenie pozytywnych relacji między kierownictwem a podwładnymi, wpływających na tworzenie wynikającego z percepcji jednostek specyficznego, subiektywnie ocenianego przez pracowników intraprzedsiebiorczego klimatu, w którym twórczy potencjał ludzi ma szansę ujawnić się i w pełni rozwinąć. Obejmuje m.in.: poczucie autonomii, wsparcie kierownictwa i współpracowników oraz zaufanie do podejmowanych działań. Jest tym wymiarem, który pracownicy „odczuwają”, a odbiór ten manifestuje się w określonych postawach, zachowaniach, emocjach. Może być identyfikowany (także mierzony) na podstawie percepcji pracowników (ujawnia się w ich subiektywnych odczuciach) na temat warunków panujących w przedsiębiorstwie, podejścia przełożonych do ich przedsiębiorczych, a zatem obarczonych dużym ryzykiem inicjatyw.

Wspierający klimat powoduje, że pracownicy są zadowoleni z bycia członkiem danego przedsiębiorstwa. Przyczynia się do tworzenia i rozwijania tzw. „ducha przedsiębiorczości”¹⁸⁷. Są to nieuchwytnie warunki wpływające na to, jak pracownicy działają, jak reagują na problemy, jak podchodzą do ryzyka itp. Duch

¹⁸⁴ E.W. Radecki, *Zachowania organizacyjne. Pytania i odpowiedzi*, op. cit., s. 18, 29.

¹⁸⁵ J. Struzyna, *Kapitał ludzki i przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne*, op. cit., s. 30.

¹⁸⁶ M. Bratnicki zastanawia się nad tym, „kiedy i dlaczego pracownicy nie angażują się w procesy organizacyjne, w których mogliby wykorzystać posiadane kompetencje przedsiębiorcze”? Jego zdaniem odpowiedź zawiera się w logice cyklu regresywnego przedsiębiorczości organizacyjnej. Chodzi o proces kreowany nieprawidłowościami organizacyjnego uczenia się, znajdującymi się w interakcji z mitami blokującymi przedsiębiorczość. Powoduje to, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie ożywić przedsiębiorczości, ponieważ napotyka na silne i spontaniczne procesy deformacji. Wykrywanie prawidłowości powodujących, że cykl regresywny przedsiębiorczości jest możliwy pozwala dojść do korzeni zjawiska prowadzącego do zablokowania przedsiębiorczości i usunąć jej bariery. Źródło: M. Bratnicki, *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej...*, op. cit., s. 8.

¹⁸⁷ Pojęcie „duch przedsiębiorczości” zbliżone jest do określenia używanego przez P.F. Druckera „duch organizacji”. Rozumiał go jednak w sposób specyficzny. Nie chodziło mu o przyjazną atmosferę w pracy wpływającą na morale pracowników i jedność w zespole (tak jak np. „duch zespołu” – *esprit de corps* – w zasadach zarządzania H. Fayola). Do dobrego ducha organizacji należy raczej koncentrowanie się na siłach, które tkwią w ludziach, a więc na tym, co ktoś potrafi, nie na tym, czego zrobić nie może. Konieczne jest też ciągle, stopniowe podnoszenie kompetencji i wydajności, tak by „wczorajsze duże osiągnięcie stało się dzisiejszym minimum, a wczorajsza doskonałość – dzisiejszą codziennością”. To tworzy warunki, które nie powodują, że ludzie w organizacji czują się dobrze, raczej to, że nastawieni są na wyniki, podejmują działania zakończone sukcesem, rozwijają swoje umiejętności i kwalifikacje. Dobry duch oznacza, że organizacja wytwarza dużo więcej niż włożony w pracy wysiłek, korzysta z efektu synergii połączonych zasobów materialnych i niematerialnych. Zdaniem P.F. Druckera dobre stosunki międzyludzkie, które nie opierają się na satysfakcji płynącej z osiągnięć i harmonii właściwych stosunków w pracy, są w rzeczywistości kiepskimi re-

przedsiębiorczości może mieć wymiar indywidualny i zbiorowy. Jest ważny zarówno dla przedsiębiorcy indywidualnego i jego małej firmy, jak i dla dużej korporacji; może nawet wspierać rozwój gospodarki¹⁸⁸. Wskreszenie go, zwłaszcza w dużych korporacjach, nie jest jednak łatwe¹⁸⁹, choćby z tego względu, że „działania takie na ogół kwestionują dotychczasowy porządek albo przynajmniej pewne jego elementy, wiążą się z koniecznością wprowadzania zmian (a to z reguły napotyka na opór). Często pojawia się także brak zrozumienia wobec przedsiębiorców postrzeganych jako »nadgorliwcy, osoby mieszające« (...) lub kontestatorzy wprowadzający zamieszanie”¹⁹⁰. Przywiązanie do rutyny i tradycyjnych sposobów pracy powoduje, że w rzeczywistości przedsiębiorstwa mogą przeciwdziałać przedsiębiorczości i związanym z nią zmianom. Wyzwalanie w nich przedsiębiorczego ducha jest jednak konieczne, dlatego że „może być lekarstwem na nadmiernie rozbudowaną biurokrację”¹⁹¹, na sztywne struktury, może ułatwiać reagowanie na pojawiające się w otoczeniu szanse.

Zdaniem T. Listwana atmosfera przedsiębiorczości to klimat twórczego niepokoju, gdy w działalności przedsiębiorstwa istotną wartością jest dążenie do innowacji, do doskonalenia ludzi i produktów, nietolerancja dla bylejąkości¹⁹². To klimat innowacji – od pracowników oczekuje się kreatywności i oryginalności w znajdowaniu nowych, lepszych sposobów wykonywania pracy. Można go osiągnąć przez odpowiednie podejście do pracowników, stosowanie stylów kierowania nastawionych na ludzi, współpracę i współdziałanie. Klimat innowacyjności pozwala na ponoszenie ryzyka, eksperymentowanie, kwestionowanie dotychczasowych sposobów rozwiązywania problemów.

laczami i owocują upadkiem morale i ducha organizacji. Organizacjom przypisuje się także posiadanie duszy, nazywanej czynnikiem „E”, oznaczającym: entuzjazm, energię, wysiłek, doskonałość. Jej cechą jest to, że z natury swej jest dynamiczna, zmienna i nie jest prostą sumą energii zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób. Odnosi się do związków pomiędzy ludźmi i zespołami. Źródło: D. Nawrat, *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie...*, op. cit., s. 159-160; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 164; B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość – funkcjonalność – witalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 126.

¹⁸⁸ R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship. The construct and its dimensions*, „Journal of Management” 2003, vol. 29 (6), pp. 963-989.

¹⁸⁹ Wynika to z tego, że w dużych, rozbudowanych korporacjach występuje nie tylko klimat twórczości, kreatywności, sprzyjający przedsiębiorczości ludzi, lecz także klimat: (1) reguł – pracownicy oczekują wskazań i sformalizowanych procedur, których nieprzestrzeganie wywołuje dezaprobate, co może nie sprzyjać zachowaniom przedsiębiorczym, (2) ogólnego kontrolingu – wykonywanie zadań jest oceniane, ale organizacja pozostawia wolność w wyborze drogi osiągnięcia celów, co może stanowić swego rodzaju „furtkę” dla przedsiębiorczych jednostek, (3) szczegółowej kontroli – nadzorowanie pracowników obejmuje śledzenie wykonywania zadań w każdym czasie, aby zapobiegać błędom, co może zniechęcać kreatywne jednostki. Źródło: E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 36-37.

¹⁹⁰ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 210.

¹⁹¹ Ibidem, s. 223.

¹⁹² T. Listwan, *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 204.

Pracownicy nie będą się angażować w przedsiębiorstwach, w których „obowiązuje tendencja do wzmożonego oporu przeciw wszystkiemu, co nowe, wyrażająca się zwykle generowaniem fałszywych ocen, plotek, akcentowaniem i wyolbrzymianiem wad i niedoskonałości proponowanych rozwiązań, przemilczaniem zalet czy wrogości w stosunku do osób, które proponują „nowe reguły gry”, wymagające zazwyczaj większego wysiłku i zerwania z dotychczasowymi przyzwyczajeniami”¹⁹³. Duże znaczenie odgrywa zatem atmosfera zaufania, nastawiona na współpracę i kreowanie partnerskich relacji międzyludzkich. Charakteryzuje ją zaciekawienie, wzajemna sympatia, poczucie wspólnoty grupowej, dążenie do rozwijania, ulepszania pomysłów przedstawianych przez innych. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie twórczej energii, wysokiej produktywności oraz efektywności osób biorących udział w pracy grupy. W związku z tym istnieje większa możliwość formułowania naprawdę innowacyjnych rozwiązań.

Tworzenie wspierającego klimatu jest ważne nie tylko w kwestii efektywności całego zespołu, lecz także ze względu na morale każdego pracownika. Wpływa na ich większą otwartość, powoduje, że nie boją się przedstawiać swoich propozycji, nie obawiają się krytyki i kar, nawet jeżeli niektóre pomysły okazują się nietrafione¹⁹⁴. Mogą korzystać z metody prób i błędów z zachowaniem prawa do błędów i niepowodzeń w atmosferze zaufania i poparcia kierownictwa¹⁹⁵. Także dzielenie się informacjami w takich warunkach jest normą. Przywódca wyznacza kierunki działania, a pracownicy współpracują, uzupełniają się wzajemnie, tworząc nowe, innowacyjne produkty. Przedsiębiorczy pracownicy nie powinni być karani za nietrafione propozycje, ani ponosić materialnej odpowiedzialności, jeżeli rozwiązanie, które zaproponują nie okaże się skuteczne. Wywoła to obawy i wpłynie na brak jakiegokolwiek zaangażowania w przyszłości. Osoba niekarana, a motywowana pozytywnie nie boi się ryzykować, kwestionować dotychczasowych rozwiązań. Może liczyć na wsparcie przełożonych oraz współpracowników i w sposób ciągły poszukiwać możliwości wprowadzania produktów coraz lepiej dopasowanych do potrzeb odbiorców. Napotykając problem, nie wykorzystuje beżmyślnie sformułowanych procedur i zasad. Analizuje go i w razie potrzeby

¹⁹³ Z. Jasiński, *Uwarunkowania przedsiębiorczości...*, op. cit. s. 75.

¹⁹⁴ Ibidem, s. 75; K. Szmidt, *Trening kreatywności*, op. cit., s. 40-41.

¹⁹⁵ Prawo do błędów to nieodłączny element procesu przedsiębiorczości. Kto ich nie popełnia, ten się nie rozwija. Jak podkreśla L. Pauling (dwukrotny laureat Nagrody Nobla), w kreatywnym myśleniu nie ma określenia porażka, są jedynie pomysły, które są błędne przy określonych uwarunkowaniach. Trzeba jak najczęściej eksperymentować, wątpić, kombinować, wymyślać i zapisywać wszystkie pomysły, by w końcu trafić na odpowiednie rozwiązanie. Kierownictwo korporacji powinno stworzyć takie warunki, by pracownicy nie bali się konsekwencji popełniania błędów, by reguły, takie jak: „nie wychylaj się”, „nie podejmuj inicjatywy”, „nie popełniaj żadnych błędów”, itp., zastąpiły nowe zasady umożliwiające rozwijanie wyobraźni, formułowanie perspektywicznych celów i planów, nagradzanie za podjęte akcje, podejmowanie prób i eksperymentowanie. Źródło: D. Lebda, *Trening kreatywności. Łącz, wiąż i twórz*; <http://coaching.focus.pl/doskonalenie/trening-kreatywnosci-lacz-wiaz-i-tworz-463?strona=1> (dostęp: 14.04.2016 r.).

stara się go rozwiązać – przedstawia zwierzchnikom propozycję korekty dotychczasowych reguł, norm zgodnie z posiadaną wiedzą¹⁹⁶. W takich warunkach przedsiębiorczy pracownicy czują się po prostu dobrze i bezpiecznie. Jeżeli w dodatku mają poczucie przynależności do organizacji, jeżeli odczuwają wsparcie i opiekę kierownictwa, wówczas podchodzą do realizacji celów z pasją i oddaniem, wierząc, że służą w ten sposób całej wspólnotcie. Mniej dbają o własne interesy, dlatego że wierzą, że jeśli oni troszczą się o organizację, to i ona zatroszczy się o nich¹⁹⁷.

Podsumowując rozważania dotyczące warunków sprzyjających intraprzsiębiorczości (czyli przedsiębiorczości korporacyjnej realizowanej na poziomie indywidualnym), warto podkreślić, że do jej rozwoju nie wystarcza sam (choćby najwyższy) potencjał intraprzsiębiorców. Konieczne są pewne rozwiązania wdrażane na poziomie organizacyjnym, które będą wspierać ich przedsiębiorcze inicjatywy. Szczególną rolę odgrywają przedsiębiorczość klimat, atmosfera pracy, będące odzwierciedleniem intraprzsiębiorczej kultury korporacji. Dzięki temu ludzie mają odwagę eksperymentować i ponosić ryzyko, nie obawiając się krytyki i negatywnych reakcji przełożonych. Dużą rolę w kreowaniu i podtrzymywaniu klimatu pracy odgrywa kierownictwo korporacji, a także inne uwarunkowania występujące na poziomie organizacyjnym, które uzupełniając się, tworzą uwarunkowania wewnętrzne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości korporacyjnej.

¹⁹⁶ *Organizacja zachowań zespołowych*, pod red. R. Rutki i P. Wróbla, PWE, Warszawa 2012, s. 15.

¹⁹⁷ G. Pinchot, *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, op. cit., s. 53.

Rozdział 3.

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA

3.1. Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej

Podstawą rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach jest przyzwolenie na przedsiębiorcze inicjatywy, zawarte w strategicznych założeniach ich funkcjonowania. Umożliwia to tworzenie rozwiązań systemowych, stanowiących podstawę każdego przedsiębiorstwa, a nastawionych na rozwój przedsiębiorczości. Fundamentalne znaczenie odgrywa przedsiębiorcza strategia¹⁹⁸, zaangażowanie kierownictwa w jej doskonalenie oraz uczestnictwo pracowników, zwłaszcza tych, którzy chcą podejmować umiarkowane ryzyko, koncentrować swoją działalność na odnowie i zwiększeniu rezultatów organizacji. W celu ustawicznej i ciągłej odnowy korporacji procesy przedsiębiorczości nie mogą być realizowane doraźnie, w sposób niestrukturalizowany, w oderwaniu od głównego zamierzenia i kierunku strategicznego. Innowacyjność i przedsiębiorczość powinny być włączone do strategii przedsiębiorstwa tak, aby działania przedsiębiorcze realizowane były w niej w sposób systemowy, spójny i skoordynowany. Strategiczny charakter ma także kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród menedżerów i parowników korporacji ze względu na ich rangę w kontekście możliwości osiągnięcia i utrzymania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynku¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Elementy przedsiębiorczości można odnaleźć np. w strategii: (1) kosztowej – przejawia się w generowaniu nowych pomysłów służących osiągnięciu jak najniższych kosztów bez obniżania jakości; (2) różnicowania – to poszukiwanie nietypowych produktów o unikatowych cechach różniących się od innych, oferowanych na rynku; (3) dywersyfikacji – przedsiębiorczość ujawnia się tu w odwadze wprowadzania nowych produktów, różnicowaniu działalności dającej przewagę nad innymi; (4) adaptacji – przedsiębiorczość jest jej niezbędnym warunkiem; polega na wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie lub otoczeniu pozwalających na sprawniejsze funkcjonowanie mimo zmieniających się warunków. Źródło: A. Lipka, *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości pracowników*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 80-82.

¹⁹⁹ A. Poczowski, *Rola systemu zarządzania kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 235.

Przedsiębiorstwa stosujące strategię przedsiębiorczą mają charakterystykę zbliżoną do organizacji uczącej się, czyli maksymalnie elastycznej, w której rutyna, nawyki, stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości. Charakteryzuje ją²⁰⁰:

- systematyczne podejście do rozwiązywania problemów (w tym krytyczne spojrzenie na własną organizację),
- eksperymentowanie z nowymi pomysłami,
- uczenie się na podstawie własnych doświadczeń i od innych,
- popularyzowanie i upowszechnianie (transfer) wiedzy w całej organizacji.

Analizując literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego, można wyodrębnić trzy rodzaje działań zaliczanych do przedsiębiorczości korporacyjnej uwzględniających wymiar strategiczny²⁰¹:

- tworzenie nowych, samodzielnych jednostek w ramach funkcjonujących korporacji,
- radykalne przekształcenia lub odnowa strategiczna funkcjonujących organizacji,
- zmiana zasad konkurencji na rynku,
- zmiana w strukturze wykorzystywanych zasobów, także nowe ich kombinacje umożliwiające osiągnięcie czegoś zupełnie nowego, co odróżni korporację od innych.

O znaczeniu wymiaru strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej świadczy także to, że jednym z elementów przedsiębiorczej orientacji korporacji (która ma charakter strategiczny) jest tzw. strategiczna odnowa, która nakierowana jest na zasadniczą zmianę podstawowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego relacji z rynkiem (lub nowego kształtowania rynku) z dostawcami, odbiorcami, konkurentami i różnego rodzaju partnerami, co przekłada się na sytuację w branży w długim okresie. Składa się na nią zmiana strategii zarządzania i kluczowych idei funkcjonowania korporacji, idących w kierunku tworzenia organizacji przedsiębiorczej²⁰². Odnowa strategiczna może się wiązać „ze zmianą dotychczasowych zdolności przedsiębiorstwa i/lub koniecznością przegrupowania (realokacją) zasobów. W konsekwencji (...) ulega zmianie i dopasowuje się do potrzeb otoczenia”²⁰³. Oznacza to przekształcenie lub wymianę tych

²⁰⁰ *Organizacja zachowań zespołowych*, op. cit., s. 15-16.

²⁰¹ D. Kuratko, V. Ray, J.S. Hornsby, *Developing an intrapreneurial assessment...*, op. cit., pp. 49-58; W. Guth, A. Ginsberg, *Corporate entrepreneurship*, op. cit., pp. 297-308; C.M. Stopford, Ch.W. Baden-Fuller, *Creating corporate entrepreneurship*, „Strategic Management” 1994, vol. 15, issue 7.

²⁰² A.O. Kahkha, A. Kahrazah, H. Armesh, *Corporate entrepreneurship and firm performance. Important role of small and medium enterprise*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences” 2014, vol. 4, no. 6, p. 17.

²⁰³ J. Karpacz, *Swoboda działania jako determinanta odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, op. cit., s. 49.

cech organizacji, które mają wpływ na jej funkcjonowanie w długim czasie²⁰⁴, głęboką transformację podstawowych elementów, na podstawie których przedsiębiorstwo jest zbudowane i dzięki którym jego pozycja na rynku jest stabilna²⁰⁵. Może oznaczać także wprowadzanie nowych przedsięwzięć doprowadzających do istotnych zmian na poziomie strategicznym, strukturalnym²⁰⁶. Odnosi się do aspektów, które wywierają znaczący wpływ na długofalowe perspektywy korporacji w przyszłości.

Odnowa strategiczna oznacza przede wszystkim zmianę strategii zarządzania, co może polegać na przystosowaniu się do warunków stwarzanych przez konkurencję i do wymagań klientów. Najczęściej chodzi o bardzo radykalne działania, które zmierzają do ukształtowania nowego wizerunku przedsiębiorstwa, do innego (bardziej skutecznego) oddziaływania na odbiorców i konkurentów²⁰⁷. Biorąc pod uwagę możliwości odnowy warto zwrócić uwagę na związane z tym innowacyjne strategie przedsiębiorstw, zawierające elementy przedsiębiorczości. Chodzi o²⁰⁸:

- zarządzanie wiedzą – wiąże się z tworzeniem i wykorzystywaniem różnorodnych zasobów wiedzy wewnętrznej tkwiącej w pracownikach, także w kapitale intelektualnym całego przedsiębiorstwa,
- odkrywanie nowych pomysłów, zasobów – także poszukiwanie potencjalnych wartości przez eksperymentowanie, kreowanie innowacyjnych rozwiązań; strategia ta umożliwia tworzenie przyrostowych i radykalnych, przełomowych innowacji,
- kooperację, współpracę – różnorodnych jednostek nie tylko w obrębie korporacji, lecz także poza jej granicami; generuje to nowe, synergiczne kombinacje zasobów umożliwiające kreowanie innowacji i osiągnięcie zysków²⁰⁹,
- poszukiwanie możliwości, tworzenie nowych kombinacji zasobów wewnątrz i poza granicami przedsiębiorstwa – strategia ta napędzana jest przez niezależne, aktywne jednostki wspomagane przez kierownictwo; w wyniku ich przedsiębiorczych działań możliwe jest tworzenie innowacji zmieniających oblicze korporacji.

²⁰⁴ G. Belz, *Potencjał dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11, s. 19-22.

²⁰⁵ W.D. Guth, A. Ginsberg, *Corporate entrepreneurship*, op. cit., pp. 5-16.

²⁰⁶ A.O. Kahkha, A. Kahrazah, H. Armesh, *Corporate entrepreneurship and...*, op. cit., p. 17.

²⁰⁷ A.P. Wiatrak, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota...*, op. cit., s. 43.

²⁰⁸ P. Reinmoeller, N. van Baardwijk, *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, vol. 46, no 4, pp. 61-66.

²⁰⁹ Kooperacja to antidotum na stagnację, izolację, które często są wynikiem wyczerpania się zasobów wewnętrznych. Źle ukierunkowana, nieprzemyślana, realizowana na zbyt wielu frontach może prowadzić do chaosu, niepotrzebnego rozproszenia uwagi. Wysiłki skierowane na współpracę i kooperację powinny być zatem selektywne i celowe. Źródło: P. Reinmoeller, N. van Baardwijk, *The link between diversity and resilience*, op. cit., pp. 61-66.

W wyniku procesu odnowy strategicznej redukcji ulega luka strategiczna występująca pomiędzy przebiegiem zmian w organizacji i w otoczeniu. Oznacza to, że jest likwidowany dystans między posiadanymi przez przedsiębiorstwo kluczowymi zasobami a wymaganym przez otoczenie poziomem kompetencji w danym sektorze²¹⁰, co skutkuje lepszym dostosowaniem do potrzeb klientów i wyższą pozycją przetargową.

Opierając się na dwóch metodach zarządzania zmianą (którymi są wyodrębnienie czasowe i przestrzenne) i nakładając na to dwie konsekwencje zmiany strategicznej (którymi są uporządkowanie i rewitalizacja kluczowych kompetencji), można wyróżnić cztery mechanizmy strategicznej odnowy, które powinny skutkować jakimś (mniejszym lub większym) dopasowaniem organizacji do otoczenia. Omówiono je w tabeli 3.1.

O znaczeniu odnowy strategicznej czy szerszej kontekstu strategicznego w przedsiębiorczej orientacji korporacji świadczy także to, że często w literaturze ten rodzaj przedsiębiorczości, zwłaszcza w odniesieniu do najwyższego szczebla zarządzania, na którym realizowane są przedsiębiorcze strategie, nazywany jest przedsiębiorczością strategiczną²¹¹, lokującą się na styku przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Jest to taki rodzaj zachowań przedsiębiorczych, który uwzględnia wymiar strategiczny²¹². Oznacza poszukiwanie równowagi pomiędzy identyfikacją i wykorzystywaniem szans (element przedsiębiorczości) oraz dążeniem do uzyskiwania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej (element strategiczny)²¹³. W przedsiębiorczości strategicznej innowacje mogą pojawić się niemal wszędzie, w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, najczęściej w: strategii, oferowanych produktach, obsługiwanych rynkach, modelu biznesu, sposobie zorganizowania przedsiębiorstwa, czyli w jego strukturze, proce-

²¹⁰ P. Banaszyk, S. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

²¹¹ Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej ma krótką historię. Jest obecna w publikacjach naukowych od końca lat 90. XX w. W literaturze światowej rozważania dotyczące tych zagadnień są dużo popularniejsze. Termin „przedsiębiorczość strategiczna” pojawił się w 1998 r. za sprawą T.T. Herberta i D.V. Brazeala. Pierwszy model przedsiębiorczości strategicznej opracowano w 2003 r. Priorytetową rolę odgrywały w nim cztery zmienne. W przypadku przedsiębiorczości były to: zorientowanie na przedsiębiorczość, przywództwo oraz kultura, a w ramach zarządzania strategicznego – zarządzanie zasobami ludzkimi. Źródło: A. Kaleta, L. Sołoducho-Pelc, *Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, Wrocław 2016, s. 61-63.

²¹² Przedsiębiorczość strategiczna odgrywa szczególną rolę w korporacjach, dlatego że małe przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne w wyszukiwaniu nowych możliwości, ale mogą mieć problemy z utrzymaniem dobrej pozycji konkurencyjnej w perspektywie strategicznej. Odwrotnie, duże przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, ale nie są w stanie szybko reagować na pojawiające się szanse. Przedsiębiorczość strategiczna daje im taką możliwość. Źródło: R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship...*, op. cit., pp. 963-989.

²¹³ D.J. Ketchen jr., R.D. Ireland, C. Snow, *Strategic entrepreneurship, collaborative...*, op. cit., p. 373.

Tabela 3.1. Mechanizmy odnowy strategicznej

Wyszczególnienie	Wydzielenie przestrzenne – nacisk na kontrolę ryzyka	Wydzielenie czasowe – nacisk na szybkość
Rewitalizacja niektórych istniejących kluczowych kompetencji	Reanimacja (ożywianie)	Odmłodzenie
	Oddolne procesy związane z podwójną pętlą uczenia się. Mechanizm ten dotyczy rewitalizacji kluczowych kompetencji. Najważniejszą rolę odgrywają kierownicy średniego i niższego szczebla. Rola zarządu sprowadza się do coacha i mentora. Proces kontroli realizowany jest głównie na niższych szczeblach, co często wpływa negatywnie na szybkość procesu odnowy.	Programy holistycznej zmiany nastawionej na rewitalizację. Ich cechy to kompleksowość i szybkość zmian. Może to oznaczać regularne wprowadzanie nowych produktów i usług albo wchodzenie na nowe rynki. Może podtrzymywać lub ulepszać konkurencyjność przez zmianę procesów wewnętrznych, struktur itp. Z uwagi na powiązanie z innowacjami traktowane jest to jako forma przedsiębiorczości strategicznej.
Uporządkowanie kluczowych kompetencji i pomocniczych działań	Przedsięwzięcie	Restrukturyzacja
	Procesy na najwyższym poziomie organizacji związane głównie z przenoszeniem kompetencji, obejmujące tworzenie nowych jednostek i/lub pozbywanie się starych. Zastosowanie ich oznacza transformację adaptacyjną, której negatywnym aspektem jest konieczność ponoszenia wyższych kosztów integracji nowych jednostek ze sztywną, stabilną częścią organizacji. Charakteryzuje się najniższym poziomem ryzyka. Konieczny jest jednak długi czas na kreowanie nowych idei, a następnie na ich dystrybucję w organizacji.	Procesy odgórne związane z restrukturyzacją, wyznaczaniem nowych reguł i priorytetów. Szczególną rolę odgrywa naczelne kierownictwo stojące na czele procesu. Tworzy to nowe kompetencje wykorzystywane następnie na niższych szczeblach. Ma na celu przywrócenie stanu pierwotnego lub modernizację i dywersyfikację działalności. Wszystko po to, by poprawić kondycję firmy i jej sytuację na rynku. Bez względu na formę jest szybkim i skutecznym, ale ryzykownym sposobem procesu odnowy strategicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Baden-Fuler, H.W. Volberda, *Strategic renewal. How large complex organizations prepare for the future*, „International Studies of Management & Organizations” 1997, vol. 27, no 2, p. 105.

sach organizacyjnych itp.²¹⁴ Umożliwia to osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w perspektywie strategicznej.

Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość z powodzeniem mogą funkcjonować niezależnie od siebie. Praktyka gospodarowania współczesnych przedsiębiorstw wskazuje jednak, że synergia tych dwóch obszarów w ramach przedsię-

²¹⁴ B. Nogalski, J. Karpacz, *Zdolność technologiczna jako źródło innowacji przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, pod red. K. Jaremczuka, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012, s. 69.

biorczości strategicznej przynosi znaczące korzyści, gdyż kluczowe zainteresowania obu dyscyplin koncentrują się wokół kreowania wartości. Z tego względu przedsiębiorczość powinna stać się integralnym komponentem zarządzania strategicznego, a zarządzanie strategiczne – przedsiębiorczości. Przenikając się wzajemnie, zwiększają szanse na długofalowy sukces przedsiębiorstwa, nawet w bardzo trudnych warunkach otoczenia.

3.2. Przedsiębiorcza orientacja korporacji

Orientacja przedsiębiorcza (inaczej orientacja strategiczna organizacji przedsiębiorczej²¹⁵) to wielowymiarowy konstrukt zwracający uwagę na to, jakie działania przedsiębiorcze są podejmowane przez korporacje i jak powinny być one zorganizowane, zarządzane, by możliwy był w nich rozwój przedsiębiorczości²¹⁶. Odnosi się do procesów, działań, metod, praktyk, stylów podejmowania decyzji, które kierownictwo wykorzystuje, aby korporacja była bardziej przedsiębiorcza²¹⁷. Jej istota polega na stosowaniu takich metod i sposobów podejmowania decyzji, które pomagają kadrze zarządzającej w dynamicznym procesie tworzenia rzeczy nowych²¹⁸. Może być także rozumiana jako „ulepszanie kompetencji organizacyjnych i wprowadzanie innowacji zapewniających wiele nowych możliwości”²¹⁹. To proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i uwzględniające ryzyko zachowania strategiczne przeobrażają organizację dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i znane praktyki organizacyjne²²⁰. Podstawowym warunkiem koncepcji przedsiębiorczej orientacji jest konstatacja, że przedsiębiorcze przedsiębiorstwa różnią się od siebie. Wykazują różną tendencję np. do wdrażania innowacji, proaktywnego poszukiwania i wykorzystywania szans, skłonności do podejmowania ryzyka²²¹.

Orientacja przedsiębiorcza dotyczy organizacyjnego poziomu korporacji, na którym podejmowane są ważne decyzje o charakterze strategicznym. Jest postrzegana jako główny składnik strategiczny (narzędzie strategiczne, konstrukcja stra-

²¹⁵ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 96.

²¹⁶ D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29 (7), pp. 770-791.

²¹⁷ S.T. Certo, T.W. Moss, J.C. Shart, *Entrepreneurial orientation...*, op. cit., pp. 319-324.

²¹⁸ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 97.

²¹⁹ G. Głód, *Przedsiębiorczość publiczna w kontekście zarządzania zmianą w jednostkach ochrony zdrowia*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, pod red. A. Stabryły i T. Małkusa, Mfiles.pl, Seria Wydawnicza „Encyklopedia Zarządzania”, Kraków 2012, s. 115.

²²⁰ M. Bratnicki, *Prolegomena do przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Próba teoretycznego ustawienia konfiguracji*, [w:] *Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, pod red. J. Pyki, TNOiK, Katowice 2009, s. 7-24; B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej...*, op. cit., s. 43.

²²¹ M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność...*, op. cit., s. 30.

tegiczna, orientacja strategiczna, element strategii korporacji²²²), służący poprawie sytuacji na rynku w długiej perspektywie, głównie przez innowacje. Zwiększa szanse na sukces nawet w turbulentnych warunkach otoczenia²²³. Odzwierciedla nastawienie korporacji do angażowania się w działania strategiczne, mające charakter innowacyjny, proaktywny i obarczone ryzykiem²²⁴.

Przedsiębiorcza orientacja może być postrzegana jako stopień, w jakim korporacja np. wdraża innowacje, podejmuje ryzyko, agresywnie konkuruje, działa samodzielnie i proaktywnie²²⁵. Dostarcza menedżerom istotnych informacji na temat tego, w jaki sposób firmy mogą efektywnie wykorzystać zasoby oraz procesy podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorczości, aby osiągnąć ważne cele organizacyjne, takie jak wzrost i odnowa²²⁶. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo przedsiębiorczej orientacji zwiększa jego możliwości rozwojowe w długim okresie. Jest skutecznym narzędziem osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, przekształcania organizacji, rynków, sektorów. Zapewnia ponadprzeciętną efektywność²²⁷. Korporacje o wysokim poziomie przedsiębiorczej orientacji dużą wagę przywiązują do: wysokiej jakości swoich produktów, oczekiwań klientów, rynkowych trendów wpływających na produkowane wyroby.

W literaturze można odnaleźć wiele różnych kombinacji cech charakteryzujących przedsiębiorczą orientację przedsiębiorstwa (ich przegląd zawarto w tabeli 3.2.). W.D. Guth i A. Ginsberg podkreślają znaczenie tylko dwóch wymiarów (ich zdaniem fundamentalnych, od których realizacji zależy wiele innych) istotnych w procesie rozwoju przedsiębiorczości w korporacji, tj. innowacji i strategicznej odnowy²²⁸. M.H. Morris i D.L. Sexton uważają, że wysoce przedsiębiorczym można nazwać działanie, które jest innowacyjne, ryzykowne i proaktywne razem – przedsiębiorstwo takie nazywali rewolucyjnym. Ich zdaniem aspekty te są ze sobą ściśle powiązane. Działania innowacyjne z natury są obarczone dużym ryzykiem (są bowiem nieprzewidywalne) i jednocześnie są przejawem proaktyw-

²²² R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Coceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 3 (1), pp. 19-44.

²²³ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, no 5, pp. 429-451; W. Głód, *Strategie umiędzynarodowienia MSP i ich uwarunkowania – wyniki badań*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, op. cit., s. 130.

²²⁴ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 97.

²²⁵ A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 483-496.

²²⁶ <http://www.entrepreneurialorientation.com/> (dostęp: 10.08.2017 r.).

²²⁷ M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność...*, op. cit., s. 29-30.

²²⁸ W.D. Guth, A. Ginsberg A., *Corporate entrepreneurship*, op. cit.; D. Miller, *The correlates of entrepreneurship...*, op. cit., p. 770.

nej postawy²²⁹. Dla G.T. Lumpkina i G.G. Deesa na wysoki stopień przedsiębiorczości składa się poziom innowacyjności, ryzyka, proaktywności, autonomii i konkurencyjnej agresywności²³⁰. W dodatku – ich zdaniem – wpływa na to wiele innych czynników sytuacyjnych, np. warunki w otoczeniu, cykl życia przedsiębiorstwa²³¹.

Tabela 3.2. Wymiary przedsiębiorczej orientacji korporacji

Autor/Autorzy	Liczba wymiarów	Rodzaj wymiarów
W.D. Guth, A. Ginsberg	2	<ul style="list-style-type: none"> • innowacje, • strategiczna odnowa.
P. Sharma, J.J. Chrisman	2	<ul style="list-style-type: none"> • innowacje, • nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne przedsięwzięcia.
D. Miller, J.G. Covin, D.P. Slevin	3	<ul style="list-style-type: none"> • innowacje, • skłonność do podejmowania ryzyka, • proaktywność.
C.M. Stopford, Ch.W. Baden-Fuller	3	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie nowych jednostek gospodarczych w ramach istniejących korporacji, • transformacja lub odnowa już istniejących struktur, • realizowanie przełomowych, radykalnych innowacji.
G.T. Lumpkin, G.G. Dees	5	<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjność, • skłonność do podejmowania ryzyka, • proaktywność, • autonomia, • konkurencyjna agresywność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

²²⁹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 10, issue 1, pp. 75-87; M.H. Morris, D.L. Sexton, *The Concept of Entrepreneurial Intensity...*, op. cit., pp. 5-13.

²³⁰ Konkurencyjna agresywność to intensywność wysiłku, jaki należy podjąć, by sprostać konkurencji. To bardzo ostra rywalizacja, celowe stawianie wyzwań konkurentom. Jest przeciwieństwem unikania konkurencji. Przejawia się w intensywnych działaniach ofensywnych skierowanych na aktywną walkę z konkurencją, na przewidywanie jej zachowań, wyprzedzanie jej posunięć. Powinna także mieć miejsce pomiędzy pracownikami korporacji, wówczas zwiększa ich aktywność i zaangażowanie w realizowane działania, poprawia efektywność pracy, wpływa na liczbę proponowanych nowych rozwiązań. Przez niektórych autorów (np. D.T. Smarta i J.S. Conanta) konkurencyjna agresywność była pomijana w wymiarach przedsiębiorczej orientacji jako mniej istotna. J.G. Covin i D.P. Slevin utożsamiali ją z proaktywnością, podkreślając, że przedsiębiorstwo proaktywne jest konkurencyjne – konkuruje agresywnie, dążąc do realizacji celów, używając do tego wszystkich rozsądnych środków, które są w danej chwili dostępne. Źródło: M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Uwaga i orientacja przedsiębiorcza...*, op. cit., s. 211-277; G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, <https://ore.exter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/4249/rauch.1.pdf?sequence=12> (dostęp: 12.02.2015 r.).

²³¹ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of...*, op. cit., pp. 429-451.

W dalszej części monografii opisano szczegółowo: innowacje, skłonność do podejmowania ryzyka i proaktywność – wymiary przedsiębiorczej orientacji korporacji uznawane za klasyczne, zaproponowane przez J.G. Covina i D.P. Slevina (oparte na koncepcji D. Millera).

3.3. Wymiary przedsiębiorczej orientacji korporacji

3.3.1. Innowacje

Istotą przedsiębiorczości jest twórczość, kreatywność. W ich wyniku powstają innowacje, które mogą być rozumiane jako modyfikacja lub rozwój nowych produktów, usług, rynków, opracowywanie nowych metod produkcji, wprowadzanie nowych systemów zarządzania itp.²³² Takie ujęcie zgodne jest z propozycjami definiowania i pomiaru innowacji opracowanymi przez specjalistów z OECD i zawartymi w *Podręczniku Oslo*. Innowacje rozumiane są w nim²³³:

- w ujęciu szerokim – jako wdrożenie do praktyki gospodarczej (w obrębie miejsca pracy lub w odniesieniu do stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem) nowego lub znacząco udoskonalonego wyrobu (usługi), procesu, nowej metody marketingowej, organizacyjnej,
- w ujęciu wąskim – jako wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji, np. w obrębie produktu lub procesu; minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces lub metoda były nowe dla firmy lub znacząco udoskonalone.

Innowacje odgrywają istotną rolę w przypadku każdego przedsiębiorstwa. Koncentrują wysiłek ludzi na poszukiwaniu konstruktywnych rozwiązań, przyczyniając się do rozwoju. To kluczowy mechanizm przewagi konkurencyjnej²³⁴. P.F. Drucker określał je jako „zmiany, które tworzą nowy wymiar wydajności”²³⁵. Zapewniają wartość dodaną i odpowiedni stopień nowości produktu (usługi) przez

²³² T. Kraśnicka, W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7, s. 21.

²³³ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Paryż 2005, s. 48-49.

²³⁴ Znaczenie innowacji w procesach gospodarowania potwierdza fakt, że pojęcie to „doczekało się” własnej nauki. To „innowatyka”, która jest interdyscyplinarną dziedziną ukształtowaną w latach 60. XX w. Posiada już pewien dorobek i coraz obszerniejszą literaturę. Poszukuje prawidłowości związanych z powstawaniem innowacji jako produktów myślenia, które jest twórcze, kreatywne, a nie schematyczne, stereotypowe. Opracowywane są na jej gruncie metody stymulacji aktywności skutkującej innowacjami, także sposoby ich testowania oraz warunki wdrażania i dyfuzji. Do polskiej literatury pojęcie „innowatyka” wprowadził Z. Pietrański. Zaproponował jej podział na innowatykę ogólną i innowatyki szczegółowe. Źródło: K. Najder-Stefaniak, *Wstęp do innowatyki*, SGGW, Warszawa 2010, s. 5-8.

²³⁵ *Principles of Entrepreneurship*, <http://www.ait.org.tw/infousa/zhtw/DOCS/enterp.pdf> (dostęp: 15.04.2016 r.).

rozwój nowych procedur, rozwiązań, bardziej skutecznych metod komercjalizacji²³⁶.

Innowacje nierozzerwalnie związane są z każdym rodzajem przedsiębiorczości. Traktowane są jako narzędzie przedsiębiorczości, są jej „sercem”, „sednem”, podstawowym wyróżnikiem. W literaturze podkreśla się wręcz, że nie istnieje przedsiębiorczość bez innowacji (podejście to wywodzi się od J. Schumpetera, a jego kontynuacją jest teoria P.F. Druckera), że przedsiębiorczość realizuje się przez innowacje²³⁷. W przypadku korporacji innowacje mogą się pojawić na różnych jej poziomach. W ich powstawanie zaangażowanych jest wielu pracowników pochodzących z różnych komórek²³⁸. Każde współczesne przedsiębiorstwo niezależnie od wielkości powinno prezentować „otwarty styl wdrażania innowacji, co oznacza stałe, a przede wszystkim pozytywne nastawienie do wszelkiego rodzaju innowacji”²³⁹, zmian, nowości.

Przedsiębiorczość korporacyjna nierozzerwalnie łączy się z innowacjami, które mogą się odnosić do produktów, usług, metod produkcji, rozwiązań organizacyjnych i wielu innych aspektów²⁴⁰. Nacisk położony jest jednak na innowacje techniczne²⁴¹ oznaczające nowe lub istotnie ulepszone technologiczne metody

²³⁶ E. McFadzen, A. O’Loughlin, E. Shaw, *Corporate entrepreneurship and innovation. Part 1. The missing link*, „European Journal of Innovation Management” 2005, vol. 8, no. 3, pp. 350-372.

²³⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie...*, op. cit., s. 14.

²³⁸ Wykorzystując teatralną nomenklaturę zaproponowaną przez L. Morrisa, można stwierdzić, że w sztuce o udanym procesie innowacyjnym w korporacji istotne są trzy role: (1) lidera – który określa główne zasady, taktykę, oczekiwania i cele, wpływa na kształt struktury organizacyjnej w kierunku umożliwiającej zachowania przedsiębiorcze i wdrażanie innowacji; zwraca uwagę na kontekst strategiczny innowacyjnych działań, które powinny znaleźć się na czele listy priorytetów przedsiębiorstwa; w korporacji rolę lidera pełni kierownictwo naczelne, (2) geniusza – który opracowuje pomysły, przedstawia idee możliwe do wdrożenia; bycie geniuszem oznacza widzenie rzeczy ulepszonych, ułatwiających funkcjonowanie; taka osoba charakteryzuje się zdolnościami twórczości, kreowania; posiada niekonwencjonalne pomysły, potrafi wznieść się ponad szarą rzeczywistość; geniusz to intraprzedsiebiorca, pracownik korporacji, który generuje innowacje, (3) mistrza – który nadzoruje proces wdrażania innowacji, nadaje wartość biznesową ideom geniusza, wspiera pozostałych pracowników i zachęca ich do przejawiania inicjatywy; nadzoruje przebieg procesu innowacyjnego w sposób praktyczny i usystematyzowany; poszukuje twórców nowych idei i wspiera ich w tworzeniu nowatorskich rozwiązań; powinien być mentorem; w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jest ogniwem łączącym najwyższy szczebel zarządzania z szeregowymi pracownikami – to przedsiębiorca korporacyjny – kierownik różnych szczebli. Wszystkie omówione role powinny być „doskonale odegrane”, by proces innowacyjny zakończył się sukcesem i „był długo oklaskiwany jeszcze po opadnięciu kurtyny”. Ich przedstawiciele powinni współpracować ze sobą, uzupełniać się wzajemnie, wymieniać rolami i świadomie realizować założenia strategii rozwoju innowacyjnego korporacji. Źródło: B. Horodyska, *Kto inicjuje innowacje w firmie?*, op. cit.

²³⁹ B. Kaczmarek, *Innowacje i kultura organizacyjna we współczesnym przedsiębiorstwie – zarys problemu*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, op. cit., s. 22.

²⁴⁰ B. Antonicc, R.D. Hisrich, *Intrapreneurship. Construct...*, op. cit., pp. 495-527.

²⁴¹ Dowodem znaczenia innowacji technicznych we współczesnych procesach gospodarowania jest wyłonienie się nurtu przedsiębiorczości technologicznej, która koncentruje się na wpływie innowacji technicznych na przedsiębiorcze szanse. Przedsiębiorczość technologiczna ma miejsce wtedy, kiedy innowacja stanowi kluczowy element szans rozwojowych przedsiębiorstwa. Przez po-

wytwarzania, które zapewniają dającą przewagę w danej branży tzw. przywództwo technologiczne²⁴². Pozwala to na bieżąco identyfikować i wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu tendencje w zakresie uwarunkowań technicznych umożliwiających tworzenie innowacji. W korporacji innowacje technologiczne zazwyczaj są procesem oddolnym, powstają z reguły na najniższych szczeblach hierarchii – na stanowiskach wykonawczych. Znajduje się tam znaczna część wiedzy technologicznej, potrzebnej do ich tworzenia. Z kolei innowacje organizacyjne, procesowe często powstają z inicjatywy pracowników zajmujących wyższe szczeble w hierarchii, którzy lepiej znają uwarunkowania organizacyjne i mogą zaproponować ich zmianę lub modyfikację. Funkcjonowanie korporacji obwarowane jest jednak wieloma regułami, przepisami, które mogą ograniczać kreatywność będącą źródłem nowatorskich rozwiązań. Tworzenie innowacji w takich warunkach może być utrudnione, ale jest możliwe. Przedsiębiorczość, innowacje, korporacja mogą „iść ze sobą w parze”. Należy tylko poznać, jak działają w dużym przedsiębiorstwie pewne mechanizmy odpowiedzialne za wdrażanie innowacji i odpowiednio, umiejętnie je wykorzystywać²⁴³.

łączenie dynamiki społecznej przedsiębiorców z dynamiką wynikającą z rozwoju nowych technologii tworzy się nowa perspektywa spojrzenia na rozwój gospodarki, szczególnie tej jej części, która złożona jest z przedsiębiorstw wysokich technologii (w gospodarce opartej na wiedzy). Przedsiębiorczość technologiczna oparta jest na teorii uwagi strategicznej. Posiada także ugruntowaną pozycję w teorii dynamicznych zdolności, dlatego że może być postrzegana jako dynamiczna zdolność organizacyjna w obszarach tworzenia, odkrywania i eksploatacji szans technologicznych. Jej wyznacznikiem jest umiejętność transformacji obiecujących rozwiązań technologicznych w strumień korzyści ekonomicznych. Źródło: P. Kordel, *Przedsiębiorczość organizacyjna a struktury organizacyjne – wyniki badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 93, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 207-220; P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 356, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 19-28.

²⁴² S. Schillo, *Entrepreneurial orientation and company performance. Can the academic literature guide managers?* „Technology Innovation Management Review” 2011, November, pp. 20-25, http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Schillo_TIMReview_November2011.pdf (dostęp: 29.12.2015 r.).

²⁴³ E. Rule i D.W. Irwing już w 1988 r. charakteryzowali warunki przyczyniające się do tworzenia kultury innowacji nawet w bardzo dużym przedsiębiorstwie, ułatwiające ich kreowanie i wdrażanie. Ich zdaniem jest to możliwe dzięki: (1) tworzeniu intraprzsiębiorczych zespołów i grup odpowiedzialnych za tworzenie innowacji, (2) rekrutacji pracowników posiadających nowe, kreatywne pomysły, zapewniających „świeże spojrzenie” na rozwiązywane problemy, (3) stosowaniu planów strategicznych, które koncentrują się na realizacji innowacji i które zapewniają odpowiednie podejście do nich w długim okresie, (4) ustanawianiu własnych, wewnętrznych programów i komórek badawczo-rozwojowych nastawionych na innowacje. T. Kraśnicka i M. Wronka zwracają uwagę na to, że źródłem innowacji w korporacjach może być: (1) własny potencjał B + R, (2) odkrycia naukowe, (3) współpraca z jednostkami otoczenia itp. Bardzo dużą rolę przyznają jednak potencjałowi tkwiącemu w pracownikach, który może się ujawniać w ich innowacyjnych zachowaniach. Działania tego typu mogą mieć miejsce na różnych poziomach przedsiębiorstwa, a zatem dotyczyć pracowników zajmujących różne stanowiska. Ich innowacyjne zachowania uzależnione są od czynników: (1) podmiotowych – tzn. cech osobowości, wiedzy, kompetencji ludzi, (2) organizacyjnych – wśród których szczególną rolę odgrywa kultura organizacyjna, a dokładniej klimat organizacyjny.

W przypadku korporacji bardzo ważną rolę odgrywają radykalne, przełomowe, rewolucyjne, czynne, twórcze innowacje. Już J. Schumpeter zwracał na to uwagę, twierdząc, że innowacje o przełomowym znaczeniu powstają głównie w laboratoriach wielkich koncernów, przede wszystkim ze względu na konieczność ponoszenia wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe²⁴⁴. Duże przedsiębiorstwa mają dużo większe możliwości i zasoby, by tworzyć i wdrażać innowacje radykalne. Są one stosunkowo rzadkie²⁴⁵, ale prowadzą do wielkich, przełomowych zmian, mają ogromny wpływ na rynek, służą jako podstawa nowych trajektorii rozwoju technologii i są ważną częścią procesu twórczej destrukcji. Przełomowe wynalazki są czymś zupełnie nowym, oznaczają odejście od znanych wcześniej metod, technik i technologii. Zapewniają stały napływ nowych, oryginalnych produktów²⁴⁶. Stanowią rzadkie, ale bardzo cenne i potencjalnie niepowtarzalne źródło przewagi konkurencyjnej. Stają się ponadto impulsem kolejnych innowacyjnych rozwiązań (nawet o mniejszym znaczeniu), co prowadzi do osiągnięcia znaczących zysków przez wiele różnych podmiotów²⁴⁷.

Wdrażanie w życie innowacji radykalnych, które w sposób istotny wpływają na zmianę sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, tworzy nowe domeny funkcjonowania. Stanowi to ogromną szansę, ale jednocześnie jest obarczone bardzo dużym ryzykiem. W związku z tym korporacje, mając na uwadze ograniczanie ryzyka, często preferują innowacje przyrostowe, bierne, ewolucyjne, usprawniające, imitacyjne, stopniowe, niewymagające wielkich rewolucyjnych zmian, ani dużych nakładów kapitałowych, sprowadzające się do powolnego przyrostu wiedzy, stopniowego udoskonalania procesów technologicznych, wytwarzanych wyrobów, świadczonych usług. Są wynikiem systematycznych ulepszeń lub modyfikacji. Jest to logiczna kontynuacja wykorzystywanych do tej pory technologii, praktyk²⁴⁸. To drobne usprawnienia które powodują, że przedsiębiorstwo stopniowo, ale ciągle rozwija się, pozostając w kontakcie z konkurencją²⁴⁹. Mimo że zmiany

Źródło: E. Rule, D.W. Irving, *Fostering intrapreneurship. The new competitive edge*, „Journal of Business Strategy” 1988, vol. 9, no. 3, pp. 7-44; T. Kraśnicka, M. Wronka-Pośpiech, *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, „Studia Ekonomiczne”, nr 183, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 115-129.

²⁴⁴ J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, op. cit., s. 19.

²⁴⁵ Szacuje się, że jedynie około 10% wszystkich innowacji można nazywać radykalnymi. Źródło: R. Rothwell, D. Gardner, *The strategic management of re-innovation*, „R&D Management” 1989, vol. 19 (2), pp. 147-160.

²⁴⁶ A. Oniszczuk-Jastrząbek, *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 16.

²⁴⁷ G. Ahuja, G.M. Lampert, *Entrepreneurship in the large corporation. A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, pp. 521-543.

²⁴⁸ C.M. Christensen, M.E. Raynor, *The innovator's solution*, „Harvard Business School Press” Boston, Massachusetts 2003, pp. 24-36; D.A. Norman, R. Verganti, *Incremental and radical innovation. Design research versus technology and meaning change*, Nielsen Norman Group, Politecnico di Milano and Malardalen University, 2012, www.jnd.org (dostęp: 01.04.2015 r.).

²⁴⁹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 62.

mogą mieć niewielki wymiar, istotnie „popychają” proces zmian do przodu, przycinając się do tworzenia nowych rozwiązań, dlatego że skoncentrowanie w jednym miejscu i czasie nawet niewielkich modyfikacji może w sumie doprowadzić do przełomowych rozwiązań.

Innowacje przyrostowe to także nowe wykorzystanie znanych już technologii. Wiążą się z przenoszeniem rozwiązań powstałych w wyniku twórczej destrukcji do innych przedsiębiorstw, branż itp. Oznaczają zaadoptowanie lub zmodyfikowanie znanych rozwiązań w innych dziedzinach. Jest to tańsze i bezpieczniejsze rozwiązanie niż wprowadzenie zmian radykalnych, które związane są z większą skalą rynku, wymagają odpowiedniego budżetu zapewniającego stały dopływ gotówki w długim czasie. Innowacje przyrostowe nie gwarantują konkurencyjności, ale w ich wyniku korporacja może się rozwijać, mogą na ich podstawie powstać zupełnie nowe wartości dające podstawę do trwałego rozwoju²⁵⁰.

Współczesne duże przedsiębiorstwa coraz częściej angażują się w proces otwartych innowacji²⁵¹, który opiera się na założeniu, że przy ich tworzeniu można korzystać nie tylko z własnych zasobów, lecz także z różnego rodzaju wsparcia z zewnątrz. Jest to doskonałe rozwiązanie dla przedsiębiorstw, które same nie dysponują wystarczającymi zasobami, odpowiednimi możliwościami, by realizować np. własne badania umożliwiające wdrażanie innowacji, a pragną podążać za zmianami, być konkurencyjne. W przypadku otwartych innowacji w sposób jawny korzysta się w procesie ich opracowywania nie tylko z wewnętrznych, lecz także coraz częściej (a nawet przede wszystkim) z zewnętrznych zasobów wiedzy, ze „zbiorowej inteligencji”²⁵².

²⁵⁰ A. Oniszczuk-Jastrzębek, *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej...*, op. cit., s. 16.

²⁵¹ Model otwartych innowacji zaproponowany został przez profesora Uniwersytetu w Berkeley, dyrektora wykonawczego Centrum Open Innovation H. Chesbrougha. Idea ta była charakterystyczna dla kultury firm informatycznych Doliny Krzemowej. Zrodziła się w środowisku praktyków z tej branży w wyniku swego rodzaju redefinicji procesów innowacyjnych, jakie dokonały się we współczesnym świecie. Wpłynęły na to m.in.: hiperkonkurencja, postępująca globalizacja, postęp naukowo-techniczny, rewolucja informatyczno-komunikacyjna oraz wszechobecne usieciwienie. Konsekwencją tych zmian było pojawienie się nowego paradygmatu w zarządzaniu innowacjami, określanego właśnie mianem „otwartej innowacji”. Oparte jest to na swego rodzaju paradoksie – przedsiębiorstwa wydają duże pieniądze na coś, co powinno być (jest) dostępne dla innych, także dla konkurencji. Źródło: H. Chesbrough, *Open innovation. A new paradigm for understanding industrial innovation*, Oxford University Press, 2006, p. 2; O. Gassmann, E. Enkel, H. Chesbrough, *The future of open innovation*, „R&D Management” 2010, vol. 40 (3), pp. 213-221; A. Sopińska, *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4/1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 288, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_23.pdf (dostęp: 20.04.2015 r.); H.W. Chesbrough, *The era of open innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, vol. 4, no. 3, p. 41.

²⁵² W ramach otwartych innowacji wyróżnia się trzy kategorie procesów innowacyjnych: (1) dośrodkowe – otoczenie wykorzystywane jest jedynie do pozyskiwania pomysłów, rozwiązań i technologii; dany podmiot jest nastawiony na tworzenie związków z innymi w celu zdobycia dostępu do ich wiedzy umożliwiającej zwiększenie efektywności własnej działalności innowacyjnej, (2) od-

We współczesnym świecie wzrasta znaczenie zewnętrznych partnerów i sieci powiązań między nimi. Jedno przedsiębiorstwo nie musi już samodzielnie realizować wszystkich działań prowadzących do wdrażania innowacji np. w zakresie badań i rozwoju. Może otworzyć się na zewnątrz, podejmować współpracę z instytucjami partnerskimi, uczelniami, instytutami naukowo-badawczymi, firmami oferującymi patenty i licencje, także z dostawcami, klientami, a nawet z konkurentami²⁵³. Otwarte innowacje opierają się bowiem na zasadach: współpracy, dzielenia się wiedzą, samoorganizacji, decentralizacji, przejrzystości procesu i udziale w nim wielu różnorodnych uczestników²⁵⁴. Pozwala to zgromadzić większe zasoby, uzyskać konieczną wiedzę, zwiększając prawdopodobieństwo tworzenia i wdrażania innowacji nawet przy niewielkich możliwościach i różnego rodzaju ograniczeniach wewnętrznych²⁵⁵. Paradygmaty otwartego modelu innowacji wybiegają często bardzo daleko poza granice korporacji zgodnie z następującymi założeniami²⁵⁶:

- nie wszyscy najlepsi ludzie pracują dla nas, potrzebujemy współpracy z zewnętrznymi jednostkami badawczymi,
- zewnętrzne prace B + R mogą także być dla nas źródłem wymiernych korzyści,
- stworzenie lepszego modelu biznesowego jest ważniejsze niż wejście po raz pierwszy na rynek,
- wykorzystanie najlepszych pomysłów zarówno własnych, ale i obcych jest źródłem sukcesu,
- należy czerpać korzyści z udostępnienia innym naszej własności intelektualnej oraz korzystać z obcej wiedzy, jeśli to wspiera rozwój naszego modelu biznesowego.

środkowe – to wykorzystywanie otoczenia do komercjalizacji rozwiązań wygenerowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, które nie mieszczą się w aktualnej strategii rozwoju; chcąc je wprowadzić na rynek, tworzy się m.in. spółki typu spin out lub sprzedaje rozwiązania, których nie zamierza się samodzielnie wykorzystywać; „wpływ” wiedzy i pomysłów z zewnątrz jest postrzegany jako szansa na rozwój dotychczasowego modelu biznesowego lub na komercjalizację innowacji poza nim, (3) mieszane – to połączenie innowacyjności dośrodkowej z odśrodkową; zakłada tworzenie formalnych i nieformalnych sieci oraz podejmowanie kooperacji z zewnętrznymi interesariuszami na różnych etapach rozwoju procesu innowacyjnego; w ramach współpracy dochodzi do wymiany wiedzy, wzajemnego uczenia się oraz dzielenia się korzyściami wynikającymi ze wspólnie opracowanych rozwiązań. Partnerzy z jednej strony mogą korzystać z zasobów wiedzy innych, z drugiej muszą udostępniać część własnych rozwiązań oraz dzielić się wiedzą z innymi. Źródło: A. Sopińska, *Otwarte innowacje bazujące na...*, op. cit., s. 288-290; H. Chesbrough, *Open innovation...*, op. cit., p. 2.

²⁵³ www.otwarteinnowacje.pl (dostęp: 31.03.2015 r.).

²⁵⁴ R. Murry, J. Caulier-Grice, G. Mulgun, *The open book of social innovation*, The Young Foundation, 2010, p. 38.

²⁵⁵ T. Yakovleva, *Open innovation at the root of entrepreneurial strategy. A case from the Norwegian Oil Industry*, „Technology Innovation Management Review” 2013, no. 4, pp. 17-22.

²⁵⁶ B. Sieniewska, *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, s. 448, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/132_Sieniewska_B.pdf (dostęp: 20.04.2015 r.).

Ideę otwartych innowacji przeciwstawia się zamkniętym innowacjom²⁵⁷, które powstają głównie na podstawie wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa, najczęściej we własnych jednostkach naukowo-badawczych. Polega to na tym, że zarówno badania nad nową technologią lub produktem, jak i ich marketing realizowane są wewnątrz przedsiębiorstwa, ponadto działania te są ściśle chronione. We współczesnym świecie ze względu na m.in. dużą mobilność kadry przedsiębiorstw model ten ulega zniekształceniu. Pracownicy, zmieniając miejsca zatrudnienia, zabierają ze sobą wiedzę i doświadczenie, które w różnorodny sposób mogą spożytkować. Ponadto wiedza może być np. komercjalizowana dzięki środkom pochodzącym z funduszy ryzyka lub w wyniku założenia spółki typu spin off czy podpisania umowy licencyjnej²⁵⁸.

Aby przetrwać i rozwijać się w coraz bardziej dynamicznych warunkach zewnętrznych, współczesne korporacje potrzebują zaangażowania we wdrażanie różnego rodzaju innowacji, które są ich siłą napędową, „motorem rozwoju”. Najlepiej jednak jeżeli będzie to proces stałych innowacji²⁵⁹, dzięki czemu w sposób ciągły zdobywają one nowe rynki, rozszerzają istniejące i budują nowe kompetencje. Nie wystarczy bowiem wdrożyć jednej (choćby przełomowej) innowacji. Należy to robić systematycznie, angażując w tym celu nie tylko zasoby wewnętrzne, lecz także zewnętrzne kontakty z różnego rodzaju podmiotami.

3.3.2. Podejmowanie ryzyka

Ryzyko wynika z nieprzewidzianych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa bądź z popełnianych błędów i zaniedbań²⁶⁰. Uznawane jest za kluczowy aspekt związany z przedsiębiorczością i przedsiębiorcami. Pojawiło się już w pierwszej teorii przedsiębiorczości, jaka została sformułowana na gruncie ekonomii autorstwa R. Cantillona (ok. 1755 r.). W jego ujęciu to właśnie ryzyko tkwiące w zachowaniach kupców, którzy kupują określone produkty po cenie pewnej, a sprzedają po niepewnej – jest tym, co czyni z nich przedsiębiorców²⁶¹. Osiągany przez nich zysk to wynagrodzenie za arbitraż (którego istotą jest do-

²⁵⁷ H.W. Chesbrough charakteryzuje innowacje zamknięte w sposób następujący: (1) w firmie zatrudnieni są najlepsi pracownicy, najbardziej inteligentni ludzie w sektorze, (2) pracownicy sami wymyślają i rozwijają pomysły na nowe produkty lub usługi, (3) przedsiębiorstwo, wymyślając innowacje, osiągnie efekt pierwszeństwa na rynku, (4) firma, która pierwsza wprowadza na rynek produkt, zazwyczaj wygrywa, (5) firma będzie przeznaczać najwięcej środków inwestycyjnych na badania i rozwój w sektorze, w wyniku czego będzie powstawać najwięcej najlepszych pomysłów, co pozwoli na osiągnięcie pozycji lidera rynkowego, (6) organizacja musi mieć kontrolę nad własnością intelektualną, tak aby konkurenci nie czerpali zysków z jej pomysłów. Źródło: H.W. Chesbrough, *Open innovation...*, op. cit., p. 2.

²⁵⁸ B. Sieniewska, *Otwarty model innowacji...*, op. cit., s. 448.

²⁵⁹ P. Klamrer, T. Michl, A.O. Picot, *How companies motivate entrepreneurial employees...*, op. cit.

²⁶⁰ *Przedsiębiorczość i zarządzanie małą firmą. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 50.

²⁶¹ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, op. cit., p. 18.

strzeżenie i wykorzystywanie różnic cen tego samego towaru na różnych geograficznie rynkach), a ich działalność przyczynia się do przywrócenia stanu równowagi²⁶².

Zdaniem P.F. Druckera przedsiębiorczość sama w sobie, ze swej natury jest ryzykowna, dlatego że niewielu przedsiębiorców tak naprawdę wie, do jakich rezultatów doprowadzi prowadzona przez nich działalność. Bardzo często też działają w sposób przypadkowy, intuicyjnie²⁶³. Jeżeli nawet są przygotowani (w ich mniemaniu), nigdy nie mogą być pewni, że ich przedsięwzięcie rozwinie się tak jak oczekują, że przyniesie ściśle określony efekt. Ryzyka nie da się bowiem wyeliminować, ani przewidzieć jego skutków.

Długofalowy rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez podejmowania ryzyka napędzającego innowacje i kreatywność. Bez tego niemożliwe jest funkcjonowanie przedsiębiorcy. Jego działania, zwłaszcza te oparte na innowacjach realizowanych w rozbudowanych przedsiębiorstwach, wiążą się często z bardzo dużym ryzykiem. Czas, wysiłek i środki są bowiem inwestowane na długo przed dystrybucją i uzyskaniem spodziewanych zysków, a podejmowane działania dotyczą dużej liczby zainteresowanych stron²⁶⁴. Zwiększają jednak szanse na zysk, który jest zapłatą za ryzyko i niepewność.

W literaturze toczą się dyskusje na temat roli ryzyka w procesie przedsiębiorczości, zwłaszcza w przypadku dużych korporacji, które nie mogą sobie pozwolić na zbyt ryzykowne przedsięwzięcia ze względu na możliwość dużych strat. Niektórzy twierdzą, że przedsiębiorcy wewnętrzni preferują umiarkowane, a nie wysokie ryzyko. Nawet G. Pinchot podkreślał, że bez względu na to, jaki cel realizuje przedsiębiorca, zrobi on wszystko, by zmniejszyć ryzyko²⁶⁵. Odnosi się to do tradycyjnej perspektywy modelowania indywidualnej skłonności do podejmowania ryzyka w przypadku przedsiębiorczości korporacyjnej (także intraprzsiębiorczości) opartej na teorii agencji, w myśl której jednostka dąży do minimalizowania prywatnego ryzyka na rzecz maksymalizowania osobistych korzyści, które bardzo często nie idą w parze z interesem właścicieli. Im mniejsze ryzyko pracownicy przypisują do danego projektu, tym większe szanse, że zaangażują się w jego realizację²⁶⁶.

Kwestie podejmowania ryzyka w dużych przedsiębiorstwach są bardzo istotne, trudne do jednoznacznej interpretacji. Niekorzystny jest zbyt niski poziom ryzyka, który wprowadza marazm, zastój. Nie opłaca się także podejmowanie zbyt wysokiego ryzyka. W praktyce korporacje decydują się często na podjęcie

²⁶² L. Hortoványi, *Entrepreneurial management*, op. cit., p. 9.

²⁶³ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 38.

²⁶⁴ J.P.J. de Jong, S.K. Parker, C. Wu, *Corporate entrepreneurship at the individual level...*, op. cit., p. 6.

²⁶⁵ G. Pinchot, *Innovation. Through intrapreneuring*, op. cit., pp. 14-19.

²⁶⁶ E. Monsen, H. Patzelt, T. Saxton, *Beyond simple utility. Incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2010, January, vol. 34, issue 1, pp. 105-130.

ryzyka umiarkowanego (co potwierdziły badania m.in. W.R. Sandberga²⁶⁷). Często unikają go ze względu na to, że zbyt wiele mają do stracenia, nie mogą pozwolić sobie na niepewne działania. Podejmują ryzyko, jeżeli spodziewane zyski są bardzo wysokie, kiedy to się opłaca. Wiele z nich preferuje jednak powolny, przyrostowy, ale stabilny rozwój. Wolą, by szlaki przecierała konkurencja. Z tych względów często okazuje się, że to właściciele małych i średnich firm wykazują się znacznie większą skłonnością do podejmowania ryzyka i tolerancją na zmiany oraz nowości niż menedżerowie i zarząd dużych przedsiębiorstw²⁶⁸. W praktyce funkcjonowania współczesnych korporacji można zatem zauważyć następującą prawidłowość – im wyższy kapitał własny, tym mniejsza tendencja do podejmowania ryzykownych działań. I odwrotnie, im mniejszy kapitał, tym wyższe ryzyko. Skłonność do ryzyka maleje także w sytuacji kryzysu, kiedy warunki zewnętrzne są skomplikowane i trudne, wówczas zauważane są raczej postawy wyważone, nastawione na przetrwanie, a nie na ryzyko²⁶⁹.

Podsumowując, można stwierdzić, że nieuchronność ryzyka we współczesnym świecie powinna zmienić podejście do niego. Z jednej strony podejmowanie ryzyka wiąże się z możliwością nieosiągnięcia zamierzonych efektów lub poniesienia strat, z drugiej jednak strony stanowi jedno z kluczowych źródeł zdobywania i utrwalania przewagi konkurencyjnej, stwarzając możliwości osiągnięcia korzyści i sukcesu. Ryzyko samo w sobie nie jest źródłem trudności – jest nim nieświadomość jego natury i wielkości współlistniejąca z ignorowaniem jego potencjalnych konsekwencji strategicznych²⁷⁰.

3.3.3. Proaktywność

Proaktywność stanowi jeden z istotniejszych wymiarów przedsiębiorczej orientacji. Oznacza pionierskie zachowania i inicjatywy przy kreowaniu nowych możliwości rozwoju, aktywne poszukiwanie szans i okazji²⁷¹. To różnego rodzaju inicjatywy związane z podejmowaniem ryzyka, konkurencyjną agresywnością, która znajduje odzwierciedlenie w działalności członków organizacji. To postawa polegająca na przełamywaniu utartych schematów, sprawdzonych wzorców, ustabilizowanych systemów. W praktyce sprowadza się do wdrażania innowacji, które następnie są powielane przez konkurencję, do otwierania nowych rynków zbytu, do wykorzystywania nowych technologii, technik operacyjnych, administracyjnych itp. Przedsiębiorstwa proaktywne dużo łatwiej od innych identyfikują nowe

²⁶⁷ W.R. Sandberg, *Strategic management's potential contribution to a theory of entrepreneurship*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 1992, vol. 16, no 1, pp. 73-90.

²⁶⁸ W.H. Stewadt jr., W.E. Watson, J.C. Carland, J.W. Carland, *A proclivity for entrepreneurship. A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, „Journal of Business Venturing” 1999, vol. 14, issue 3, pp. 189-214.

²⁶⁹ *Disciplining and enabling action: corporate governance influencing corporate entrepreneurship*, <http://www.svencollin.se/BPSPAP.pdf> (dostęp: 05.10.2015 r.).

²⁷⁰ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, op. cit., s. 50.

²⁷¹ J.P.J. de Jong, S.K. Parker, C. Wu, *Corporate entrepreneurship at the individual level...*, op. cit.

możliwości biznesowe, przewidują trendy rozwojowe i zmiany rynkowe²⁷². Wszystko po to, by uzyskać pozycję lidera, „pierwszego gracza²⁷³” aktywnie poszukującego wciąż nowych możliwości dla siebie, posiadającego dobrą, utrwaloną pozycję na rynku²⁷⁴. Proaktywne przedsiębiorstwo ma dużo większy wpływ na swoje otoczenie (jest w stanie go kreować) niż otoczenie ma na nie, wyprzedza konkurencję, przewodzi jej.

Proaktywność wnosi do korporacji „przyszłościową perspektywę”, charakteryzującą się wysoką świadomością przyszłych trendów i zdarzeń zewnętrznych, przyczyniającą się do poprawy także wewnętrznego środowiska, decydującą w konsekwencji o dobrej pozycji na rynku²⁷⁵. Proaktywne firmy mają tendencję do kreowania własnych, nowych, oryginalnych rozwiązań, a nie do naśladowania czy kopiowania cudzych pomysłów. Dzięki temu stają się liderem w branży, kreują trendy, by inni podążali za nimi. W praktyce proaktywność korporacji może przejawiać się w²⁷⁶:

- poszukiwaniu nowych szans, które mogą, ale nie muszą być związane z bieżącą działalnością,
- wyprzedzaniu konkurentów przez wprowadzanie nowych produktów i nowych marek na rynek,
- eliminowaniu działań, które znajdują się w fazie dojrzałości lub spadku w cyklu życia.

Proaktywność odnosi się do aktywnych działań podejmowanych w celu dokonywania zmian w otoczeniu. Wykraczają one poza ograniczenia wyznaczone przez daną sytuację czy standardowe role. Ściśle związane jest to z ekstrawersją, sumiennością, pewnością siebie, potrzebą osiągnięć, dominacji²⁷⁷, także z kreatywnością, a szczególnie z przedsiębiorczymi intencjami, czyli z zamiarem podejmowania przedsiębiorczych działań w przyszłości. Organizacja proaktywna jest przedsiębiorcza, tzn. „poszukuje nowych szans, wdraża nowe produkty, usługi szybciej niż czyni to konkurencja (...), często jest przywódcą w danej dziedzinie, ponieważ wykazuje chęć wykorzystywania nowych szans, nawet jeśli nie jest pierwszą, która je odkryła i podjęła”²⁷⁸. Dzięki temu przewodzi na rynku, a nie

²⁷² G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, pp. 147-156.

²⁷³ A. Gaweł, *Orientacja przedsiębiorcza w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 4, s. 55-67.

²⁷⁴ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation...*, op. cit., p. 433.

²⁷⁵ J.P.J. de Jong, S.K. Parker, C. Wu, *Corporate entrepreneurship at the individual level...*, op. cit., p. 6.

²⁷⁶ W. Dyduch, *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, pod red. M. Romanowskiej i P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 97.

²⁷⁷ L.A. Zampetakis, *The role of creativity and proactivity on perceived entrepreneurial desirability*, „Thinking Skills and Creativity” 2008, vol. 3, issue 2, pp. 154-162.

²⁷⁸ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 99.

podąża za konkurencją, wyprzedza ją w kluczowych dla siebie obszarach biznesowych. Cecha ta umożliwia przewidywanie przyszłych możliwości rozwoju zarówno w odniesieniu do produktów lub technologii, jak i w zakresie rynków, popytu i konsumentów²⁷⁹.

Praaktywność jest procesem, czyli ciągiem powiązanych ze sobą etapów, które mogą być zastosowane do każdego rodzaju działań. Omówiono je w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Etapy proaktywności

Etapy	Opis
Przewidywanie zmian	To punkt wyjścia proaktywnych zachowań. Opiera się na wyobraźni, a sprowadza się do formułowania wiarygodnych wizji przyszłości oraz związanych z tym zmian. Może się wiązać z przewidywaniem przyszłych (koniecznych do poniesienia) kosztów oraz korzyści wynikających z podjęcia określonych działań (lub ich zaniechania). Przewidywanie przyszłych zdarzeń (wizualizacja) motywuje, powoduje, że ludzie chętniej angażują się w realizowane projekty.
Planowanie działań	Na tym etapie opracowuje się plan, który umożliwi realizację sformułowanych wizji przyszłości. To przygotowywanie kolejnych kroków, których realizacja doprowadzi do założonego celu w myśl założeń wizji. Wiąże się z tworzeniem wariantów (tzw. opcji zapasowych) na wypadek, gdyby pewne działania okazały się mało opłacalne bądź z jakichś względów niemożliwe do zrealizowania.
Wywieranie wpływu na otoczenie	To konkretne, proaktywne zachowania będące wynikiem sformułowania wizji i planowania działań. To oddziaływanie na otoczenie przynoszące krótko- lub długookresowe efekty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.M. Grant, S.J. Ashford, *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior” 2008, vol. 28, pp. 3-34.

Proaktywność podobna jest do aktywności, choć nie są to pojęcia tożsame. Różnica polega na tym, że zachowania proaktywne zawierają w sobie element działań wyprzedzających, samoinicjujących, co oznacza, że jednostki posiadające taką cechę same przejawiają inicjatywę, nie czekają na polecenia przełożonych, przewidują konieczne do zrealizowania zadania działania, w pełni kontrolują sytuację. Nie tylko reagują na pojawiające się sygnały, lecz także są w stanie z wyprzedzeniem je przewidzieć i zareagować na nie²⁸⁰. Proaktywność to zatem coś więcej niż tradycyjnie rozumiana aktywność, która oznacza podążanie za bodźcami, reakcję na nie, wychwytywanie szans, podejmowanie działań. Dzięki proaktywności możliwe jest wyprzedzanie zmian, kreowanie trendów rozwojowych, co daje przewagę nad innymi.

²⁷⁹ S. Schillo, *Entrepreneurial orientation and company performance...*, op. cit., p. 21.

²⁸⁰ A.M. Grant, S.J. Ashford, *The dynamics of proactivity at work*, op. cit., pp. 3-34.

3.4. Rola kierownictwa w procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

Przedsiębiorczość korporacyjna, intraprzsiębiorczość to procesy społeczne. „Nośnikiem” ich rozwoju są postawy i zachowania ludzi – pracowników i kierowników różnych szczebli²⁸¹, którzy powinni aktywnie wspierać proces ich rozwoju (rysunek 3.1). Jeżeli przedsiębiorczość charakteryzuje kierownictwo i pracowników, to tę cechę uzyskuje również przedsiębiorstwo jako całość, wówczas można mówić o przedsiębiorczości zbiorowej (korporacyjnej, wewnętrznej, organizacyjnej)²⁸². W złożonych warunkach funkcjonowania współczesnych korporacji przedsiębiorczość kierowników (menedżerów²⁸³) staje się ich powinnością (wręcz koniecznością) i kluczową zmienną z punktu widzenia ich działalności oraz efektywności funkcjonowania kierowanych przez nich przedsiębiorstw²⁸⁴.

Kierownicy dostarczają „ideologicznego i organizacyjnego wsparcia dla działań prowadzących do innowacyjnych przedsięwzięć”²⁸⁵, to od nich zależy forma i skala przedsiębiorczości korporacyjnej. To dzięki nim system swobodnej przedsiębiorczości wewnętrznej jest tworzony, podtrzymywany i rozwijany²⁸⁶. Aby to było możliwe, kierownicy różnych szczebli powinni²⁸⁷:

²⁸¹ P. Burns, *Corporate entrepreneurship...*, op. cit., p. 302.

²⁸² S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie...*, op. cit., s. 12.

²⁸³ W monografii pojęcia „kierownik” i „menedżer” są używane zamiennie. Obaj pełnią funkcje zarządcze, kierują całym przedsiębiorstwem lub jego częścią. Słowo „menedżer” pochodzi z języka angielskiego i określa osobę, która (podobnie jak kierownik) zajmuje się zarządzaniem, organizowaniem pracy. Występowanie menedżerów oznacza, że nastąpił w przedsiębiorstwie rozdział funkcji własności od zarządzania. Przedsiębiorca przekazuje wówczas część uprawnień decyzyjnych na rzecz płatnych menedżerów, którzy wspomagają go w procesie zarządzania. Menedżer angażuje się w kierowanie przedsiębiorstwem, nie będąc jego właścicielem. Podobnie jak kierownik, jest dyrektorem, zwierzchnikiem, przełożonym, zarządza pracą innych bez względu na to, jakie miejsce zajmuje w hierarchii. Por.: T. Piecuch, *Przedsiębiorca i menedżer – analiza teoretyczna i badania empiryczne*, [w:] *Doskonalenie zarządzania organizacją. Teoria i praktyka*, pod red. M. Boguszewicz-Kreft, R. Gumińskiej i K. Sokołowskiej, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2015, s. 53-68.

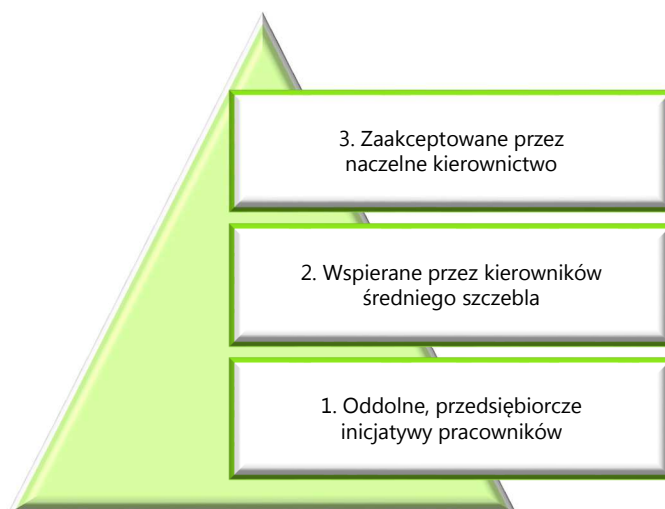
²⁸⁴ T. Listwan, *Wpływ potencjału kompetencyjnego menedżerów na jakość kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 200.

²⁸⁵ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 95.

²⁸⁶ Jak podkreślał G. Pinchot, korporacja to specyficzny i nietypowy „ekosystem”, a kierowanie nią jest tak skomplikowane, że wcale nie różni się od kierowania narodem. Z tego względu menedżerowie wiele mogą się nauczyć od przywódców państw, które przewodzą w globalnej konkurencji. Jego zdaniem sukcesy na arenie międzynarodowej osiągają te gospodarki, które „uwalniają” przedsiębiorczość swoich obywateli, zachęcając ich do tworzenia własnych, prywatnych firm. Podobne efekty można uzyskać na gruncie przedsiębiorstw – lepsze wyniki uzyskują te firmy, które wspierają przedsiębiorczość swoich pracowników i stymulują konkurencję między nimi. Korporacje, które tego nie robią, zachowują się jak państwa totalitarne. Źródło: G. Pinchot, *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, op. cit., s. 53-55.

²⁸⁷ Ibidem, s. 60.

- pozwalać swoim pracownikom na dokonywanie samodzielnych wyborów pomiędzy wieloma wewnętrznymi dostawcami usług i środków produkcji,
- ustanowić prawo pracowników i zespołów do tworzenia wewnątrzorganizacyjnych jednostek (firm),
- chronić przedsiębiorstwo przed działaniami biurokratów dążących do ustanowienia systemu monopolistycznego dostępnymi, politycznymi środkami,
- ustanowić system odpowiedzialności, który wspiera swobodne funkcjonowanie pracowników wewnątrz przedsiębiorstw.



Rys. 3.1. Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Do pobudzania kreatywności pracowników często wystarczy, by kierownictwo nie przeszkadzało w rozwijaniu ich inicjatyw, nie tworzyło różnego rodzaju (choć głównie administracyjnych i formalnych) barier. Podkreśla to np. A. Francik²⁸⁸, która uważa, że sam fakt emocjonalnego wspierania pracownika, niekarnania go, odnoszenia się ze zrozumieniem do jego inicjatyw, do nie zawsze udanych prób wprowadzania zmian jest lepszą zachętą do przedsiębiorczości niż głoszone tylko teoretycznie deklaracje i zapewnienia. Pracownik otrzymuje w ten sposób bardzo czytelny sygnał, że firma popiera kreatywność, że innowacyjność jest dla niej prawdziwą, przestrzeganą, a nie tylko deklarowaną wartością, co najskuteczniej motywuje do przedsiębiorczości.

²⁸⁸ *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 115.

Przedsiębiorczość powinna być nieodłącznym atutem kierowników wszystkich szczebli. Analizując szczegółowo ich wpływ na kreowanie w korporacji warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości, można jednak zauważyć pewne różnice w pełnionych przez nich w tym względzie rolach²⁸⁹. Wobec tego w dalszej części monografii dokonano ich opisu, wykorzystując podział kierowników według szczebla zajmowanego w formalnej hierarchii.

3.5. Kierownicy według szczebla w hierarchii a rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej

3.5.1. Kierownictwo naczelne

Funkcje naczelnego kierownictwa skupiają się wokół strategicznych aspektów korporacji, nadawania jej ogólnego kierunku działania. Podejmowane przez nich decyzje dotyczą całego przedsiębiorstwa, wszystkich zatrudnionych. Najważniejsze znaczenie w ich przypadku odgrywają umiejętności myślenia koncepcyjnego, dzięki którym są w stanie koordynować całość. Wiązą się z tym zdolności do właściwego integrowania obszarów funkcjonalnych, działań zespołów ludzkich oraz interesów całego przedsiębiorstwa. Wymaga to rozwiązywania ogólnych problemów, postrzegania firmy jako systemu holistycznego i rozumienia, w jaki sposób zmiana cząstkowa może wpłynąć na funkcjonowanie całości. Niezbędne są także umiejętności związane z analizą otoczenia, dostrzegania zarówno ograniczeń, jak i pojawiających się w nim możliwości.

Kierownicy wszystkich szczebli zarządzania pełnią istotne funkcje w procesie rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach, ale to rola naczelnego kierownictwa jest szczególna. Sprowadza się do opracowywania, a następnie komunikowania na niższe szczeble przedsiębiorczej wizji i misji zgodnej ze strategicznym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Kierownictwo naczelne wyznacza wytyczne do działania, ogólne ramy dla przedsiębiorczych inicjatyw. Przyczynia się do budowania specyficznej „architektury przedsiębiorczości”²⁹⁰, „ekosystemu przed-

²⁸⁹ Rola menedżerów różnych szczebli jest inna, nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorczości, lecz także do wszystkich pełnionych przez nich funkcji. Bardzo trafnie, obrazowo zaprezentował to L. Kiełtyka, który zwrócił uwagę na to, że przejście z niższego na wyższy poziom zarządzania wymaga zmiany: ze specjalisty we wszechstronnego menedżera; z analityka w syntetyka; z taktyka w stratega; z murarza w architekta; ze specjalisty do spraw rozwiązywania problemów w lidera ustalającego program działania; z wojownika w dyplomatę i pomocnika; z pomocnego człowieka zespołu w przywódcę. Źródło: L. Kiełtyka, *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, op. cit., s. 5.

²⁹⁰ S.W. Floyd, P.J. Lanc, *Strategizing throughout the organization. Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, pp. 154-177.

siębiorczości”²⁹¹ „przestrzeni kreatywności”²⁹², na które składają się m.in.: struktura, kultura, system zarządzania, bez których przedsiębiorczość w korporacji nie mogłaby się rozwijać. W gestii kierownictwa najwyższego szczebla leży także podejmowanie decyzji dotyczących wdrażania w życie (lub nie) zgłaszanych z niższych szczebli innowacyjnych pomysłów. Na najwyższym poziomie zarządzania są one oceniane, konfrontowane z wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowaniami i możliwościami ich komercjalizacji, ze strategicznymi założeniami funkcjonowania korporacji i (ewentualnie) są podejmowane decyzje o ich wykorzystaniu.

Kierownicy najwyższego szczebla rzadko są autorami innowacji. O. Belousova, B. Gailly i O. Basso podkreślają, że pomysły na przedsiębiorcze projekty wręcz nie powinny pochodzić z najwyższego szczebla. Ten odpowiada za coś innego – za pozyskiwanie zasobów (także sponsorów), ocenę możliwości (np. rynkowych, technicznych) wdrożenia pomysłów, oszacowanie ryzyka związanego z realizacją projektów itp.²⁹³ Daje przyzwolenie dla eksperymentowania, kwestionowania tradycyjnych recept na sukces²⁹⁴. Uruchamia „pierwszy impuls”, dzięki któremu przedsiębiorczość w korporacji może się w ogóle pojawić i rozwijać. Pełni rolę „ochronnego parasola” przedsiębiorczych działań, kogoś, kto akceptuje, wspiera tego typu inicjatywy, promuje je wśród wszystkich pracowników. To od nich w dużej mierze zależy to, czy „przedsiębiorczość korporacyjna pozostanie (jedyne) postulatem czy też zmieni się w element organizacyjnej codzienności”²⁹⁵.

Menedżerowie najwyższego szczebla są w stanie zainicjować (jeżeli zachodzi taka potrzeba) zmianę kultury organizacyjnej w kierunku kultury intraprzsiębiorczości. To oni odpowiadają za strategiczne aspekty prowadzonej działalności, w których przedsiębiorczość powinna znaleźć odpowiednie miejsce. Kontrolują tempo i poziom zmian w zakresie przedsiębiorczych zachowań. Są w stanie uruchomić tzw. spiralę przedsiębiorczości²⁹⁶, obrazującą związek między nastawieniem kierownictwa do przedsiębiorczości a jej kulturą. Pochodzący od kierowników impuls wspierający przedsiębiorcze zachowania wpływa pozytywnie na kulturę organizacyjną, a ta na zasadzie sprzężenia zwrotnego na jeszcze bardziej pozytywne nastawienie kierownictwa do kreatywnych działań. Spirala może wzmacniać (spirala rosnąca) lub osłabiać (spirala malejąca), a nawet zatrzymać

²⁹¹ R. Ramachandran, T.P. Devarajan, S. Ray, *Corporate entrepreneurship. How?*, „VIKALPA” 2006, vol. 31, no 1, http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2006/2006_jan_mar_85_97.pdf (dostęp: 04.01.2016 r.).

²⁹² B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość – funkcjonalność – vitalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 130.

²⁹³ O. Belousova, B. Gailly, O. Basso, *A conceptual model of...*, op. cit., p. 14.

²⁹⁴ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, op. cit., s. 116.

²⁹⁵ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 239.

²⁹⁶ D.A. Shepherd, H. Patzelt, J.M. Haynie, *Entrepreneurial spirals. Deviation amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2010, no 1, pp. 59-82.

rozwój przedsiębiorczości w korporacji – zależy to od charakteru pierwszego impulsu, który ją wywołuje. Jeżeli jest on pozytywny, spirala wzmacnia rozwój przedsiębiorczości, jeżeli negatywny, osłabia jej rozwój. Postawy kierownictwa naczelnego katalizują zatem rozwój kultury przedsiębiorczości i wzmacniają rosnący trend spirali przedsiębiorczości.

Zdaniem J.A.F. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta jr. przedsiębiorczość rozwijana wewnątrz przedsiębiorstwa wymaga szczególnej uwagi kierownictwa naczelnego, gdyż z założenia jest sprzeczna z obowiązującymi, tradycyjnymi sposobami działania. Przedsiębiorcy wyłamują się z utartych wzorów i schematów, wymagają większej swobody, a kierownictwo naczelne powinno dać przyzwolenie na ich działania. Do rozwijania przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie niezbędne są zatem²⁹⁷:

- wyraźne sformułowane cele procesów przedsiębiorczych,
- system wymiany informacji między intraprzedsiebiorcami a przedsiębiorcami korporacyjnymi, także położenie nacisku na ich indywidualne obowiązki i odpowiedzialność,
- nagrody za twórcze wysiłki intraprzedsiebiorców.

W korporacjach funkcjonujących jako spółki akcyjne należy podkreślić rolę nadzoru korporacyjnego (nadzoru właścicielskiego) w procesie rozwoju przedsiębiorczości. To naczelny organ złożony z właścicieli i różnorodnych interesariuszy, a przeznaczony do kontroli i zarządzania korporacją, do godzenia interesów wielu zainteresowanych osiąganymi przez nią wynikami stron. To specyficzna struktura, która pozwala formułować cele, określa środki do ich osiągnięcia, a równocześnie monitoruje poziom rentowności. Motywuje organy statutowe i kadrę zarządzającą do realizowania celów zgodnych z interesami przedsiębiorstwa i akcjonariuszy oraz do kierowania się obowiązującymi w danym otoczeniu zasadami²⁹⁸. Jest także sposobem, w jaki dawcy kapitału zapewniają sobie zwrot z inwestycji²⁹⁹. Nadzór korporacyjny powinien aktywnie uczestniczyć w tworzeniu warunków sprzyjających przedsiębiorczości i innowacyjności, w formułowaniu strategii otwartych na zmianę i tolerancję niepewności. Powinien akceptować założenia przedsiębiorczej orientacji, nie tylko korzyści wynikające z otwartości na kreatywne podejście do problemów, lecz także ryzyko ewentualnego niepowodzenia³⁰⁰. Tylko wówczas tego typu wartości mogą być przenoszone na niższe szczeble i realizowane w praktyce. Oczywiście decyzje nadzoru korporacyjnego (w wyniku np. presji akcjonariuszy) mogą blokować rozwój przedsiębiorczości. Szczególnie trudne może się okazać akceptowanie ryzyka (np. przez akcjonariuszy, którzy oczekują jak największych zysków, a ryzyko dopuszcza możliwość

²⁹⁷ J.A. F.Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, op. cit., s. 180.

²⁹⁸ S. Kassay, *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Środowisko biznesowe. Zmiany struktury własnościowej w okresie transformacji ekonomicznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2015, s. 74.

²⁹⁹ A. Samborski, *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 4, s. 207-221.

³⁰⁰ *Disciplining and enabling action...*, op. cit.

porażki i utraty części lub nawet całości wygospodarowanej nadwyżki finansowej), zwłaszcza gdy celem nadrzędnym nadzoru właścicielskiego jest maksymalizacja zysku.

Należy także zwrócić uwagę na znaczenie ładu korporacyjnego, będącego zestawem zasad, norm odnoszących się do procesu zarządzania korporacją, dotyczących mechanizmów determinujących sposób jej funkcjonowania. Działania przedsiębiorcze powinny być osadzone w instytucjonalnych mechanizmach, w możliwościach stwarzanych przez ład korporacyjny³⁰¹. Wówczas przedsiębiorcy wewnętrzni uzyskują „odgórne”, organizacyjne przyzwolenie na eksperymentowanie.

Decyzje zarządu i mechanizmy ładu korporacyjnego wpływają na otwieranie (ewentualnie zamykanie) tzw. okna przedsiębiorczości³⁰². Działania przedsiębiorcze w korporacji nie mogą być bowiem realizowane w sposób ciągły – mają charakter tymczasowy³⁰³. Jak twierdzi M. Bratnicki, bardziej są wyjątkiem niż regułą³⁰⁴. Znaczna większość działań podejmowanych w korporacjach każdego dnia ma charakter rutynowy, powtarzalny, nie wymaga kreatywnego podejścia. Kiedy zachowania przedsiębiorcze okazują się konieczne, okno przedsiębiorczości zostaje otwarte. Przedsiębiorczość jest zatem raczej zabezpieczeniem przed zakłóceniami zewnętrznymi oraz „wentylem bezpieczeństwa” dla wewnętrznych napięć wynikających z presji na rozwój i innowacje. Jest starannie wyważoną reakcją na pojawiające się okazje i wyzwania zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym³⁰⁵. Wszystko to uzależnione jest od interpretacji szans i zagrożeń występujących w środowisku zewnętrznym czy świadomości siły bądź słabości korporacji³⁰⁶, a decydującą rolę w podjęciu decyzji w kwestii realizacji określonych, przedsiębiorczych przedsięwzięć odgrywa kierownictwo naczelne.

³⁰¹ A. Schleifer, R.W.A. Vishny, *A survey for corporate governance*, „The Journal of Finance” 1997, vol. 52, no 3, pp. 737-783.

³⁰² Pojęcie to wprowadzili S.O.Y. Collin i E. Smith. Oznacza, że duże przedsiębiorstwo może otworzyć się lub zamknąć na działania przedsiębiorcze, że przedsiębiorczość może być tam wyzwana lub zaniechana (w zależności od określonych wewnętrznych mechanizmów). Okno przedsiębiorczości jest otwierane wówczas, gdy sytuacja firmy na rynku jest dobra (stabilna), a w otoczeniu pojawiają się szanse, które mogą być wykorzystane. Oznacza gotowość do podejmowania ryzyka, otwartość na nowości, innowacje, na przedsiębiorczość. Źródło: S.O.Y. Collin, E. Smith, *Window of entrepreneurship. Explaining the influence of corporate governance mechanisms on corporate entrepreneurship in two riding schools*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2007, vol. 1; S. Singer, M. Alpeza, M. Balkić, *Corporate entrepreneurship: is entrepreneurial behavior possible in large company?*, https://bib.irb.hr/.../387599.Singer_Alpeza_Balkic (dostęp: 27.12.2014 r.).

³⁰³ M.H. Morris, D.L. Sexton, *The concept of entrepreneurial intensity...*, op. cit., pp. 5-13.

³⁰⁴ M. Bratnicki, *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Konstrukcja i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 34-42.

³⁰⁵ J. Ferreira, *Corporate Entrepreneurship. A Strategic...*, op. cit., p. 17.

³⁰⁶ A. Samborski, *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna*, op. cit., s. 207-221.

3.5.2. Kierownictwo średniego szczebla

Rola kierowników średniego szczebla w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej jest istotna, ale i trudna³⁰⁷. Są oni ogniwem łączącym najwyższy poziom zarządzania z najniższym – z jednej strony oddziałuje na nich właściciel (właściciele), a z drugiej sami wpływają na swoich podwładnych. To od nich w głównej mierze zależy, jak będą zachowywali się pracownicy, czy będą pasywni czy wręcz przeciwnie – będą wykazywali postawy przedsiębiorcze, wykonując swoją pracę³⁰⁸. Powinni zatem zarówno znać i rozumieć interesy zarządu w kwestii rozwoju przedsiębiorczości w korporacji, jak również potrafić godzić je z wymogami poziomu operacyjnego. Przekazują bowiem (przekładając na odpowiedni, zrozumiały dla nich język) pracownikom wykonawczym i kierownikom pierwszej linii przedsiębiorczą wizję i strategię. Często jest to trudne ze względu na specyficzną „politykę”, układy, relacje, interesy wielu podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji, które muszą godzić.

Menedżer średniego szczebla jest pośrednikami między zarządem a pracownikami. Pracownicy szeregowi wykonują określone zadania, ale tak naprawdę to ich przełożeni są z nich rozliczani i (ewentualnie) pociągani do odpowiedzialności. Pracują pod presją czasu, muszą znajdować jak najlepsze formy mobilizacji podwładnych, aby dane zadanie zostało zrealizowane w wyznaczonym terminie. Na ich barkach spoczywa zarówno rozliczanie pracowników z wykonanych obowiązków, jak i premiowanie za dobrą pracę i za przedsiębiorczość. Menadżerowie są też rozjemcami konfliktów między pracownikami niższego szczebla. Ich praca jest specyficzna i bardzo trudna m.in. z tego względu, że³⁰⁹:

- jej istotą jest oddziaływanie na pracowników za pomocą wielu dostępnych twardych i miękkich, bezpośrednich i pośrednich, konkretnych i symbolicznych metod wykorzystywanych na potrzeby organizacji,
- zasadniczą część struktury czasu ich pracy stanowią kontakty interpersonalne oparte na wymianie informacji, prowadzeniu negocjacji, perswadowaniu itp.,

³⁰⁷ Prawdopodobnie jednym z pierwszych, który docenił znaczenie kierownictwa średniego szczebla w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej, był J.L. Bowel (1970). Postrzegał ich jako agentów zmian przyczyniających się w największym stopniu do kreowania przedsiębiorczej atmosfery w korporacji. W literaturze docenia się także wkład w tym względzie J.B. Quinna (1985), który szczególną uwagę zwracał na znaczenie transferu wiedzy, procesu komunikacji, przekazywania informacji na niższe szczeble zarządzania, od kierownictwa naczelnego do menedżerów średniego szczebla, na temat wizji, misji i strategii oraz roli przedsiębiorczości w ich formułowaniu i realizowaniu. Źródło: R. Ramachandran, T.P. Devarajan, S. Ray, *Corporate entrepreneurship. How?*, op. cit.; J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' percepton...*, op. cit., pp. 253-273.

³⁰⁸ E. Grzegorzewska-Mischka, *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 114.

³⁰⁹ M. Bratnicki, *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993, s. 93-94.

- w ich pracy są realizowane często zmieniające się cele i priorytety, które są odzwierciedleniem specyficznej „gry interesów” toczącej się na wielu poziomach hierarchicznej struktury organizacyjnej korporacji, a które muszą się godzić,
- ich działalność wiąże się z licznymi kontraktami pozazawodowymi, niezaplanowanymi spotkaniami, co wymaga zdolności do budowania relacji międzyludzkich, otwartości, umiejętności improwizowania, także dużej odporności na stres.

Zdaniem H.H. Stevensona i J.C. Jarillo to głównie od menedżerów średniego szczebla, w następnej kolejności od kierowników pierwszej linii, a na końcu od zarządu zależy to, czy w danym przedsiębiorstwie rozwinię się przedsiębiorczość czy nie³¹⁰. To ich decyzje umożliwiają (lub uniemożliwiają) „przepuszczalność” przedsiębiorczych inicjatyw z niższych szczebli do kierownictwa naczelnego, przekazują pomysły na innowacje na szczebel najwyższy, gdzie są ostatecznie oceniane i gdzie jest podejmowana decyzja o ich wdrażaniu (lub nie). Mogą je także modyfikować. Dopasowują działania przedsiębiorcze do specyfiki pracy korporacji, do „uprawianej w niej polityki innowacyjnej”, gromadzą niezbędne zasoby i koordynują realizację projektów, które są wynikiem oddolnych, przedsiębiorczych inicjatyw intraprzedsiebiorców.

Kierownicy średniego szczebla opracowują instrumenty motywowania pracowników do zaangażowania na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności. Odpowiadają za tworzenie i podtrzymywanie relacji międzyludzkich mających wpływ na kapitał społeczny, niezbędny do wspierania rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej³¹¹. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorcze przedsiębiorstwo charakteryzuje się gotowością kierownictwa średniego szczebla do ułatwiania (zapewniając np. dostęp do koniecznych zasobów) i promowania przedsiębiorczości (motywując do podejmowania ryzyka i do eksperymentowania) przez zapewnienie politycznego i organizacyjnego wsparcia³¹². Dzięki pozytywnemu nastawieniu do przedsiębiorczości, kierownicy średniego szczebla przyczyniają się do kształtowania kultury sprzyjającej innowacyjności i przedsiębiorczości na poziomie organizacyjnym³¹³. Sami także powinni być przedsiębiorczy, zachęcać in-

³¹⁰ H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, op. cit., p. 24.

³¹¹ R. Ramachandran, T.P. Devarajan, S. Ray, *Corporate entrepreneurship. How?*, op. cit.

³¹² J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception...*, op. cit., pp. 253-273.

³¹³ Zdaniem B. Glinki i S. Gudkovej w przedsiębiorstwie można się spodziewać atmosfery i kultury rzeczywiście sprzyjającej inicjatywie na wszystkich szczeblach zarządzania, jeżeli menedżerowie szczególnie średniego szczebla: (1) są przyzwyczajeni do działania w warunkach niepewności, (2) są skłonni do podejmowania ryzykownych decyzji biznesowych, (3) uważają innowacje i zmiany za dobre sposoby osiągnięcia celów organizacji, (4) gwarantują odpowiedni zakres swobody decyzyjnej swoim podwładnym, (5) zdają sobie sprawę z tego, że nowe przedsięwzięcia są w dużym stopniu nieprzewidywalne i ryzykowne, nie sprawia to jednak, że rezygnują z ich wdrażania. Źródło: B. Glinka, B. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 237-238.

nych do kreatywności. Powinien ich charakteryzować tzw. syndrom przedsiębiorczego menedżera³¹⁴.

Menedżerowie średniego szczebla powinni bardzo dobrze znać własną organizację oraz uwarunkowania wewnętrzne mające wpływ na generowanie i wdrażanie innowacji. To oni doprowadzają do połączenia rozproszonych w systemie organizacyjnym zasobów, tworząc nowe rozwiązania. Ponadto:

- wpływają na kierowników niższego szczebla i pracowników wykonawczych, inspirując ich do aktywności,
- są łącznikami pomiędzy kierownictwem naczelnym (gdzie są zatwierdzane innowacje) i operacyjnym (gdzie powstają innowacyjne rozwiązania), informują o bieżących problemach związanych z realizacją przedsiębiorczych przedsięwzięć,
- są w stałym kontakcie w kierownictwem naczelnym, znają strategię przedsiębiorstwa, szczególnie w odniesieniu do procesu przedsiębiorczości, możliwości działań kreatywnych i innowacyjnych.

Menedżerowie średniego szczebla powinni także dobrze znać uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania korporacji, które mogą wpływać na przebieg procesu wdrażania oraz urynkowania innowacji. Chodzi np. o:

- znajomość rynku dostawców i odbiorców,
- wiedzę na temat zachowań konkurencji, zwłaszcza w odniesieniu do korporacji,
- poziom rozwoju techniki w zakresie, który bezpośrednio wpływa na wykorzystywaną w korporacji technologię,
- możliwości pozyskania kapitału koniecznego do sfinansowania innowacyjnych rozwiązań,
- znajomość poziomu rozwoju innowacji w swojej branży,
- możliwości nawiązywania współpracy z różnorodnymi interesariuszami w zakresie realizacji innowacyjnych przedsięwzięć.

³¹⁴ Na tzw. syndrom przedsiębiorczego menedżera składają się: (1) motywacja osiągnięć zawodowych – oznaczająca skłonność do rywalizowania z samym sobą, co napędza do sukcesu zawodowego, do podejmowania pracy jako celu samego w sobie; człowiek taki potrafi skupić wokół siebie i realizowanych celów współpracowników i skutecznie nimi kierować, (2) wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli – osoba taka jest przekonana, że panuje nad własnym życiem, że ma wpływ na otaczającą ją świat, chętnie angażuje się w realizowane zadania, jest aktywna, twórcza, kreuje rzeczywistość wokół siebie, (3) podejmowanie ryzyka i tolerowanie niepewności – związane ze sposobem dokonywania wyborów, tj. podejmowania decyzji; osoba taka jest kreatywna, a jej decyzje mają znamiona racjonalności; towarzyszy im szacowanie potencjalnych szans i strat (kalkulowanie ryzyka) oraz unikanie hazardu i ryzykanctwa, zdawania się na przypadek, (4) wzór zachowania typu A (osobowość typu A) – wyraża się dążeniem do osiągnięcia jak największej liczby celów w możliwie krótkim czasie, co wskazuje na ekspansywność i dynamikę, proaktywność, skłonność do podejmowania ryzyka. Źródło: T. Listwan, *Wpływ potencjału kompetencyjnego menedżerów...*, op. cit., s. 201.

W. Dyduch wyróżnia pięć czynników, które oddziałując na styku pracownik – menedżer średniego szczebla, najbardziej przyczyniają się do promowania w przedsiębiorstwie wysiłków przedsiębiorczych. Zaliczył do nich³¹⁵:

- właściwe stosowanie nagród – które pobudzają aktywność przedsiębiorczą, muszą uwzględniać cele, naciski na indywidualną odpowiedzialność oraz zawierać motywatory oparte na rezultatach,
- wsparcie kierownictwa – które może przybierać wiele form, m.in. dostarczanie niezbędnych zasobów, wiedzy specjalistycznej, wpisanie aktywności przedsiębiorczej w systemy i procesy organizacyjne,
- zasoby – jeżeli pracownicy są świadomi, że zasoby są dostępne dla przedsięwzięć innowacyjnych, stymuluje to ich chęć do eksperymentowania i przejawiania inicjatywy,
- istnienie wspomagającej struktury organizacyjnej – która powinna rozwijać sprzyjające mechanizmy administracyjne, przez które nowe pomysły są oceniane, wybierane i wdrażane,
- podejmowanie ryzyka – oznacza gotowość menedżerów do ryzykowania, wskazuje na tolerancję wobec porażki, jeśli taka będzie miała miejsce zwłaszcza jeśli będzie dotyczyła nietypowych, twórczych zadań.

Kierownicy średniego szczebla są ogniwem, przez który transferowana jest większość wiedzy organizacyjnej. Aby skutecznie współpracować z menedżerami pierwszej linii, tzn. rozumieć ich propozycje, sugestie, powinni posiadać pewien zasób wiedzy technicznej niezbędny do prawidłowego rozumienia istoty propozycji docierających do nich z poziomu operacyjnego i wykorzystywania ich do kształtowania kluczowych kompetencji korporacji. Jednocześnie, aby skutecznie współpracować z kierownictwem najwyższego szczebla i uzyskać dostęp do ich wiedzy, zrozumieć ich intencje, muszą znać cele strategiczne, a także kontekst polityczny i środowiskowy ich formułowania i realizacji³¹⁶.

3.5.3. Kierownictwo najniższego szczebla

Kierownicy najniższego szczebla nazywani kierownikami wykonawczymi (operacyjnymi, liniowymi, pierwszego bądź podstawowego szczebla) kierują pracą tylko pracowników wykonawczych, a sami podlegają kierownikom wyższych szczebli. Ich rola w kreowaniu przedsiębiorczości korporacyjnej również jest istotna. To oni mają bezpośredni kontakt z pracownikami, spędzają z nimi najwięcej czasu, „wyłapują” aktywne jednostki i stwarzają im możliwości przedsiębiorczego działania (eksperymentowania, udoskonalania dotychczasowych sposobów działania, twórczego łączenia dostępnych zasobów). Nadzorują pracę tych, którzy proponują (opracowują, następnie zgłaszają do akceptacji) nowatorskie rozwiązania w zakresie realizowanych przez nich działań, którzy stanowią istotne źródło innowacyjnych pomysłów dla korporacji.

³¹⁵ W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 95.

³¹⁶ *Handbook of entrepreneurship research...*, op. cit., p. 144.

Kierownicy liniowi, działając w ramach wyznaczonych przez kierowników wyższych szczebli, rozdysponowują zasoby konieczne do realizacji przedsiębiorczych projektów, zapewniają odpowiednie warunki pracy, wspierają i pomagają osobom, które przejawiają inicjatywę. Mogą zaproponować stosowanie wobec nich np. elastycznego czasu pracy, mogą ich odciążać od realizacji rutynowych działań, zagwarantować szkolenia poszerzające wiedzę i rozwijające twórcze predyspozycje. Jeżeli dostrzegają takie możliwości, inicjują tworzenie zespołów złożonych z twórczych pracowników realizujących przedsiębiorcze projekty. Nie posiadają tak dużej swobody decyzyjnej w zakresie funkcjonowania całej korporacji, ich rola sprowadza się bardziej do zachęcania do przejawiania inicjatywy. Mogą sami inicjować wprowadzenie pewnych udoskonaleń, dobierając odpowiednie do tego osoby. Powinni posiadać wiedzę techniczną związaną z podstawowym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa, w którym pracują – mogą sami być członkami zespołów odpowiedzialnych za realizację innowacji. Mając bezpośredni kontakt z pracownikami, mogą wpływać na ich nastawienie do przedsiębiorczości, mogą zachęcać mniej aktywnych do działania. Współtworząc twórczą atmosferę pracy, istotnie przyczyniają się do kreowania przedsiębiorczego wizerunku korporacji.

Kierownik pierwszej linii powinien wspierać przedsiębiorczość podległych mu pracowników, ale sam także może i powinien być kreatywny, znać mechanizmy pobudzania twórczości, metody oparte na kreatywności ludzi. Powinien doskonale znać problemy, z którymi borykają się jego podwładni i odpowiednio motywować ich do aktywności na rzecz innowacji. Nie powinien narzucać własnych (choćby najlepszych) rozwiązań, a proponować, zachęcać, inspirować do tego, by pracownicy sami chcieli pracować twórczo, ukierunkowywać ich energię na realizację przynoszących korzyści przedsięwzięć. Nie chodzi także o to, by wyręczał swoich podwładnych. Kiedy dostrzeże nowe możliwości, nie powinien od razu „ruszać do przodu i wykorzystywać je”. W takich przypadkach należy pozwolić pracownikom działać samodzielnie, starać się znaleźć najlepszego profesjonalistę i dać mu możliwość znalezienia sposobu wykorzystania danej szansy. Daje to poczucie swobody w poszukiwaniu nowych możliwości. Rola kierowników pierwszej linii polega zatem na działaniu jako „sparingpartner” swoich pracowników, a nie na podejmowaniu za nich decyzji. Mają pomagać w opracowywaniu rozwiązań i sprawować dyskretną kontrolę nad ich działalnością³¹⁷.

Kierownicy najniższego szczebla powinni posiadać wiedzę specjalistyczną konieczną do wytwarzania innowacyjnych wyrobów zbieżnych z przedmiotem ich działalności. Ponieważ kierują pracą pracowników wykonawczych, wiedza techniczna jest tu konieczna, zwłaszcza gdy mają ukierunkowywać ich pracę. Na pewno nie powinno się wymagać od nich, by podejmowali decyzje strategiczne. Nie mają ku temu odpowiednich kwalifikacji, uprawnień, by analizować tego typu kwestie. Praca koncepcyjna w zakresie misji, wizji i strategii nie stanowi przed-

³¹⁷ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, op. cit., s. 61.

miotu ich działalności i obowiązków. D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i J.W. Bishop określają ich mianem katalizatorów autonomicznych inicjatyw przedsiębiorczych³¹⁸ – sami mogą nie brać bezpośredniego udziału w realizacji innowacyjnych projektów (choć bardzo często uczestniczą aktywnie w tym procesie), ale istotnie przyczyniają się do ich powstawania. Kwestie wdrażania związane najczęściej z koniecznością podejmowania wiążących decyzji przekazują menedżerom wyższych szczebli lub kierownictwu naczelnemu.

3.6. Style kierowania przedsiębiorczego

Z opisu przedsiębiorczości korporacyjnej wynika określony typ przedsiębiorczego pracownika, a to implikuje odpowiedni sposób kierowania nim, co może odgrywać znaczącą rolę w pobudzaniu jego aktywności. Stąd tak duża ranga stylów kierowania, które powinny być wykorzystywane do stymulowania przedsiębiorczości pracowników korporacji.

Styl kierowania to „utrwalony w praktyce zestaw technik oddziaływania na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania określonych ról organizacyjnych”³¹⁹. To także względnie trwałe sposoby oddziaływania przełożonych na podwładnych. Ściśle związany jest ze stylem sprawowania władzy (z wywieraniem wpływu). To od niego w dużym stopniu zależy tworzenie przedsiębiorczego klimatu w korporacji. W rozwoju przedsiębiorczości ważne są wiedza i kompetencje ludzi. Należy je jednak umiejętnie wydobyć przez odpowiednie podejście do nich, mające wyraz m.in. w stosowanym stylu kierowania, który może spowodować pojawienie się zachowań przedsiębiorczych wśród najbardziej aktywnych, dążących do wprowadzania innowacji i usprawniania swojej pracy wykonawców. Może także zachęcić do kreatywności tych mniej zaangażowanych, ale posiadających potencjał. Kierowanie przedsiębiorczymi pracownikami nie jest łatwe, wymaga od kierownika:

- pozytywnego nastawienia do świata i ludzi,
- tolerowania niepewności i ryzyka,
- otwartości na zmiany, nowe technologie, nowatorskie, innowacyjne rozwiązania,
- umiejętności dostrzegania okazji, które przedsiębiorstwo dzięki przedsiębiorczym pracownikom (twórczym zespołom) może wykorzystywać,
- akceptowania odmiennych kulturowo zespołów i zindywidualizowanego podejścia do różnych pracowników,

³¹⁸ D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.W. Bishop, *Managers' corporate entrepreneurial...*, op. cit., pp. 275-291.

³¹⁹ M. Czerska, R. Rutka, *Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacji poprzez styl kierowania*, [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań, cz. II*, pod red. T. Kraśnickiej, Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 183, Katowice 2014, s. 33.

- stwarzania pracownikom warunków, w których nie będą się obawiać popełniania błędów, krytykowania,
- dostrzegania przedsiębiorczego potencjału tkwiącego w pracownikach i wykorzystywania go,
- umiejętności budowania przedsiębiorczych zespołów, tworzenia atmosfery zaufania sprzyjającej dzieleniu się informacjami, wiedzą,
- umiejętności motywowania przez używanie odpowiednich (bardzo różnorodnych) przedsięwziętych instrumentów,
- pozostawiania pracownikom swobody działania w ramach wyznaczonych przez struktury korporacji oraz stawiania wymagań zgodnych ze strategią działania przedsiębiorstwa.

W literaturze funkcjonuje pojęcie kreatywnego stylu kierowania, które jest rozumiane jako twórcze podejście menedżera zarówno do pracy własnej, jak i do podległych mu pracowników. Osoba taka tworzy sprzyjający przedsiębiorczości klimat zaufania, wspiera, inspiruje, pobudza do działania, dzieli się informacjami, wiedzą, pomysłami³²⁰.

Przedsiębiorczości korporacyjnej sprzyja styl kierowania zakładający względną swobodę działania, w którym prawo do podejmowania decyzji deleguje się na niższe szczeble zarządzania. Zachęca się tym samym do przejawiania inicjatywy, dzięki odpowiednim instrumentom wyzwała się wewnętrzną przedsiębiorczość tkwiącą w zasobach ludzkich. Ważną rolę odgrywają także koncepcje oparte na partycypacji, na aktywnym włączaniu podwładnych w proces podejmowania decyzji przez wykorzystanie ich wiedzy, predyspozycji, umiejętności. Konieczny do kreowania przedsiębiorczości korporacyjnej jest styl, który pozwoli na skuteczne wyszukiwanie nowatorskich pracowników, stwarzając im możliwości pełnego wykorzystywania uzdolnień, umieszczanie ich w strukturze organizacji tam, gdzie będą mieli najlepsze możliwości pracy, chronienie innowatorów przed negatywnymi reakcjami współpracowników³²¹. Tworząc styl kierowania zorientowany na kreatywność, należy zachować równowagę pomiędzy odpowiednią „dawką” przedsiębiorczości a koniecznymi w danej sytuacji działaniami rutynowymi. Jest to istotne, dlatego że³²²:

- nastawiając się wyłącznie na bieżącą sprawność, zazwyczaj ogranicza się działania innowacyjne, twórcze i przedsiębiorcze,
- nadmierna swoboda może natomiast doprowadzić do marnotrawstwa, chaosu, działania takie będzie cechować niska efektywność.

W przypadku kierowania grupą przedsiębiorczych pracowników skuteczny może się zatem okazać demokratyczny styl kierowania nastawiony na ludzi,

³²⁰ B. Chmielowiec, *Wpływ jakości kapitału ludzkiego kadr menedżerskich na przedsiębiorcze działania pracowników w procesie zmiany organizacyjnej. Perspektywa funkcji kierowniczych*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 113.

³²¹ A. Knap-Stefaniak, *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Źródło: www.wsz.pou.edu.pl/biuletyn/?=biul_innowac&nr=7&P= (dostęp: 12.11.2012 r.).

³²² Ibidem.

uwzględniający partycypację pracowników (zatem także styl partycypacyjny umożliwiający podwładnym współdecydowanie o sprawach przedsiębiorstwa, mający ogromny wpływ na ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w realizowane zadania³²³) i ich aktywność, popierający pracę zespołową i współuczestnictwo grup w procesach decyzyjnych na różnych szczeblach zarządzania. Styl demokratyczny charakteryzuje się decentralizacją władzy, podwładni mają swój wkład w podejmowanie decyzji. Występuje w nim przewaga nagród i pozytywnych bodźców motywowania, brak dystansu w układzie przełożony – pracownik³²⁴. Wszystko to sprzyja twórczości i kreatywności. Podobną rolę pełni styl delegujący pozostawiający swobodę działania i przekazujący część uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble oraz styl konsultacyjny, w którym kierownik zasięga opinii pracowników na temat problemu, bierze pod uwagę ich propozycje. Opiera się na założeniu, że „ludzie lubią pracować i sami potrafią się kontrolować, a groźby i kary nie są jedynymi sposobami, aby zmusić ich do pracy”³²⁵. Te aspekty są cenione przez przedsiębiorczych pracowników, którzy preferują swobodę działania, źle reagują na krytykę i negatywne instrumenty motywowania.

Dobre wyniki w sytuacji kierowania przedsiębiorczymi pracownikami może przynieść styl zadaniowy³²⁶. Pracownik posiada w nim prawo do błędów, nie jest rygorystycznie kontrolowany (kontrola ma w nim raczej charakter instruktazowy, pouczający, mobilizujący do działania, a nie wyłącznie dyscyplinujący), nie jest karany za błędy, a kierownik wywiera wpływ, stosując dyskusje, sugestie, ucząc i wspierając, nie traktuje podwładnych „z góry”. Styl ten stwarza wiele możliwości przedsiębiorczych działań. Nie narzuca jednego sposobu wykonania zadania, pozostawia swobodę, koncentruje się na efektach, a sposób ich osiągnięcia pozostaje w gestii pracownika. Pole do działania dla przedsiębiorczych pracowników pozostawia także partnerski styl kierowania, który zapewnia pozytywną, przyjazną atmosferę sprzyjającą współpracy, zwiększającą zaangażowanie w realizowane zadania. Pracownikom daje poczucie bezpieczeństwa i spokoju. Kierownicy nie narzucają podwładnym sposobu realizacji zadań, doceniają ich pomysłowość, inicjatywę³²⁷.

Kierownicy popierający i inspirujący kreatywne zachowania to przedsiębiorczy liderzy, których charakteryzuje koncentrowanie się na mocnych stronach, nie na słabościach, na jak najlepszym wykorzystaniu kreatywności i przedsiębiorczego potencjału podwładnych. Ogólną charakterystykę stylu kierowania wyzwajającego twórczość według J.R. Gibba zawarto w tabeli 3.4.

³²³ P. Piasecki, *Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji, a satysfakcja z pracy w MŚP. Analiza relacji z wykorzystaniem modelu AMO*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3, s. 83.

³²⁴ M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 106.

³²⁵ J. Misztal, *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 116.

³²⁶ M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, op. cit., s. 88.

³²⁷ Ibidem, s. 124.

Tabela 3.4. Kierowanie wyzwalające twórczość

Czynniki organizacyjne	Zachowania i postawy kierownictwa	Typowe skutki zachowań i postaw kierownictwa
Klimat emocjonalny	<ul style="list-style-type: none"> wysokie zaufanie, niski poziom lęku. 	<ul style="list-style-type: none"> zachowania bardziej impulsywne, słabiej cenzurowane, większa gotowość do ryzyka, więcej błędów, zaufanie do własnych odruchów i podświadomości.
Obieg informacji	<ul style="list-style-type: none"> swobodne porozumiewanie się, jasna i klarowna komunikacja, jawna strategia komunikacyjna i planowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> większa emocjonalność, spontaniczność reakcji i uczuć, większa ekspresja pomysłów lub zachowań pozornie bezsensownych, więcej informacji zwrotnych w górę i w dół hierarchii, wzajemne oddziaływanie na siebie idei, wymienianie się pomysłami.
Kształtowanie celów	<ul style="list-style-type: none"> dopuszczanie pracowników do samodzielnego działania, możliwość samodzielnej oceny własnej pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> nagrody za podejmowanie ryzyka (nie karanie za błędy), dzielenie się pomysłami, więcej różnorodności i nonkonformizmu, trwała aktywność twórcza.
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> wzajemna, niewymuszona, faktyczna kontrola, bez obaw o karanie za eksperymentowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> eksperymentowanie w zakresie pracy i organizacji, otwarte ujawnianie konfliktów, przewaga twórczości nad konformizmem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, s. 94.

Analogicznie można wskazać typy stylów kierowania, które nie sprzyjają przedsiębiorczości pracowników. Może nim być styl autokratyczny, w którym kierownik nastawiony zadaniowo (często skrajnie) nie zwraca uwagi na potrzeby i dążenia podwładnych, nie docenia ich wiedzy i umiejętności. Ogranicza swobodę, nie oczekuje od pracowników zbyt wiele – jedynie rygorystycznego przestrzegania procedur, sprawnego wykonywania powierzonych zadań. Nie stwarza przyjaznej atmosfery, nie docenia jej znaczenia w procesie realizacji celów. W takiej sytuacji pracownicy nie będą chcieli (a nawet mogli) być twórczy i przedsiębiorczy (choć oczywiście nie można tego wykluczyć). Może nie sprzyjać przedsiębiorczości także styl bierny (nieingerujący, liberalny), który wprawdzie pozostawia swobodę działania, ale nie daje wsparcia i poczucia bezpieczeństwa. Brak w nim jasnych reguł, informacyjnego sprzężenia zwrotnego potwierdzającego słuszność podejmowanych inicjatyw. Z jednej strony może stanowić pole do działania, ale z drugiej – brak w nim atmosfery zaufania, a to może zniechęcać do działań kreatywnych i eksperymentowania z obawy o karanie za popełnione błędy. Opis kierowania hamującego twórczość według J.R. Gibba zawarto w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Kierowanie hamujące twórczość

Czynniki organizacyjne	Zachowania i postawy kierownictwa	Typowe skutki zachowań i postaw kierownictwa
Klimat emocjonalny	<ul style="list-style-type: none"> • generowanie lęku, • nieufność. 	<ul style="list-style-type: none"> • lęk przed krytyką, drwiny i dezaprobata, • cenzurowanie idei innych osób, • ograniczenie reakcji podwładnych, • aktywność „schodzi do podziemia”.
Obieg informacji	<ul style="list-style-type: none"> • wypaczanie informacji, • ograniczenie możliwości porozumiewania się, • brak znajomości strategii, • ograniczony dostęp do informacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • wysiłek twórczy skierowany na cele sprzeczne z interesami organizacji, na oszukiwanie i czynności fasadowe, • ograniczanie impulsywnych, podświadomych reakcji.
Kształtowanie celów	<ul style="list-style-type: none"> • narzucanie celów, brak możliwości ich współtworzenia, • perswazja, • manipulowanie nagrodami zewnętrznymi. 	<ul style="list-style-type: none"> • dewiacja twórczości w kierunku zachowań neurotycznych, • skierowanie twórczości na cele zewnętrzne, • apatia, zachowania stereotypowe i zrutynizowane, • opór wobec zmian.
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • ścisła kontrola, • atmosfera obawy przed kontrolowaniem. 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczona swoboda działań, • zachowania zależne. • priorytet konformizmu nad twórczością.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, op. cit., s. 94.

Styl kierowania odgrywa bardzo istotną rolę w procesie kreowania przedsiębiorczości korporacyjnej. Przychylny pracownikom sprzyja naturalnemu ujawnianiu się przedsiębiorczych zachowań wśród najbardziej aktywnych. Kierownik nastawiony bardzo rygorystycznie na zadania i efekty w krótkiej perspektywie czasu, niezwracający uwagi na relacje międzyludzkie i na zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji nie wyzwoli ich przedsiębiorczego potencjału (a jeżeli tak, to istnieje prawdopodobieństwo, że będzie on skierowany przeciwko przedsiębiorstwu). W takich warunkach wybitne jednostki mogą wykazywać większą skłonność do odejścia z pracy (nawet jeżeli jest ona dla nich pod jakimś względem atrakcyjna).

3.7. Kultura organizacyjna w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

W warunkach burzliwego otoczenia, przedsiębiorstwa do rozwoju potrzebują nie tylko różnego rodzaju zasobów (w tym ludzkich), lecz także wspierającej ich innowacyjność i przedsiębiorczość kultury organizacyjnej, rozumianej jako zbiór podstawowych wartości, norm, reguł organizacyjnych, przekonań wyznawanych

i akceptowanych powszechnie przez wszystkich³²⁸. Jest produktem grupy społecznej (stanowi byt społeczny³²⁹), swego rodzaju medium przekazywania znaczeń i wartości pomiędzy ludźmi. Jest „klejem”, który spaja organizację. Częściowo tworzy się spontanicznie, a częściowo podlega kontroli zarządzających³³⁰. Z tego względu (co jest uzasadnione) kultura organizacyjna często jest traktowana instrumentalnie – jako narzędzie zarządzania, ściśle związane ze strategią, stanowiąc ważny regulator uzupełniający obowiązujące w przedsiębiorstwie procedury³³¹.

Wobec tego także rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej powinien być wspierany przez kulturę intraprzsiębiorczości, która kształtuje normy i wartości członków przedsiębiorstwa, stanowi „wyposażenie psychiczne ludzi”, ich „ukształtowanie intelektualne”³³², „społeczne korzenie ich aktywności”³³³. W tego typu kulturze proponuje się paradygmat aktywnej roli człowieka, zaangażowanego w realizowane zadania. Zwraca się uwagę na tworzenie środowiska sprzyjającego kreatywności ludzi³³⁴, będącego przeciwwagą dla nadmiernej formalizacji i biurokracji.

³²⁸ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 38.

³²⁹ Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń-Łódź 2002, s. 48, 51.

³³⁰ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 48.

³³¹ T. Kraśnicka, W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *Proinnowacyjna kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 20-21.

³³² M. Rybak, *Kultura zarządzania w kierunku przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 101.

³³³ Zdaniem M. Bratnickiego odcinanie się od tych korzeni przejawia się m.in.: (1) niejawnością informacji, (2) brakiem zaufania, (3) zagrożeniem utraty tożsamości, (4) biurokracją blokującą wyjaśnianie celu podejmowanych działań, (5) uporczywym obstawaniem przy założeniach prowadzących w przeszłości do sukcesów, (6) powiększaniem zakresu władzy, aby w przyszłości zrobić coś dobrego, (7) rozdzielaniem wartości uznawanych za ważne do wykonania, (8) mnożeniem priorytetów i wytycznych zawężających swobodę działania. Wszystko to według M. Bratnickiego są „dzwonki alarmowe” ostrzegające przed lawiną niszczącą nadzieje na przedsiębiorczą aktywność ludzi. Źródło: M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, op. cit., s. 126.

³³⁴ Korporacyjna kultura jest określana jako kultowość korporacyjna, którą charakteryzuje: (1) pełne, często bezwzględne poświęcenie się pracownika dla organizacji i jej ideologii, (2) charyzmatyczne przywództwo wykorzystujące także tzw. ciemną stronę przywództwa (oznaczające wywieranie wpływu, nawet manipulowanie ludźmi), (3) odizolowanie pracownika od innych społeczności, oprócz środowiska pracy. Kultowość korporacyjna opiera się na wartościach i przekonaniach osadzonych w ideologicznych założeniach kultury na poziomie organizacji, które mogą działać wspierająco, jako wyzwalacze przedsiębiorczości, ale również jako przeszkody utrudniające, a nawet uniemożliwiające jej rozwój. Z jednej strony może: (1) motywować do większego zaangażowania w realizację celów, (2) zwiększać solidarność pracowników i ich identyfikację z korporacją, (3) dostarczać jasnych wytycznych dotyczących zachowania się pracowników, (4) przyspieszać podejmowanie decyzji, (5) poprawiać komunikację, (6) redukować sytuacje konfliktowe, (7) zmniejszać zapotrzebowanie na kontrolę. Z drugiej strony może stwarzać pewne problemy, najczęściej natury etycznej, ponieważ: (1) może powodować radykalne zakłócenie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników i menedżerów; korporacja staje się wówczas nie tylko „drugim domem”, ale często ich „jedynym domem” („domem totalnym”), (2) organizacje tego typu opierają

Kultura organizacyjna prezentuje wartości i normy przestrzegane w całej korporacji. Jest elementem odróżniającym podobne przedsiębiorstwa. Obejmuje preferowane sposoby zachowań, kulturowane rytuały, stanowiące o specyfice danej jednostki. Kulturę uznaje się za determinantę rozwoju przedsiębiorczości – to swego rodzaju katalizator jej wzrostu. Przedsiębiorczość nie mogłaby się rozwijać bez kultury, która powinna ułatwiać zachowania twórcze, promować je, zachęcać do aktywności³³⁵. Kultura pozwala pracownikom odnaleźć się w przedsiębiorstwie, zrozumieć panujące w nim relacje. Wpływa na lepszą identyfikację z nim, ułatwia internalizację realizowanych celów, uznawanych wartości.

Kultura organizacji przedsiębiorczej powoduje, że jej uczestnicy nie zastanawiają się nad tym, jakie informacje należy ukryć, gdyż uważa się, że to, co jest prawdziwe, jest zarazem warte przekazania. W tych okolicznościach łatwiej o większe zadowolenie z tego, co się robi, przy czym wykonywane zadania wydają się mniej skomplikowane. Współpraca z innymi staje się bardziej atrakcyjna i w konsekwencji może nastąpić ożywienie przedsiębiorczości³³⁶. Przedsiębiorcza kultura powstaje w organizacjach, w których kierownictwo wykorzystuje przedsiębiorczy sposób myślenia, tzn. ciągle poszukuje nowych możliwości, a następnie określa zasoby niezbędne do efektywnego ich wykorzystania³³⁷. W odniesieniu do pracowników przedsiębiorcza kultura umożliwia³³⁸:

- identyfikację nowatorskich osobowości,
- stwarzanie pracownikom perspektywy wykorzystywania ich uzdolnień,
- lokowanie pracowników w takim miejscu struktury, w której będą mogli wywierać największy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- zapewnienie pracownikom ochrony w sytuacji niepowodzenia.

Przedsiębiorczy pracownicy w intraprzsiębiorczej kulturze nie czekają biernie na polecenia zwierzchników, ale sami myślą o tym, co i jak powinni wykonywać. Mają pomysły, ulepszają sposoby wytwarzania, udoskonalają produkt, chcą współpracować z kierownictwem, współtworzyć przedsiębiorstwo, czuć się partnerami współodpowiedzialnymi za jego kondycję. Takich pracowników nie zadowala odtwórcza praca, niewymagająca zaangażowania, osobistego wkładu i pomysłowości. Chcą ponosić odpowiedzialność za to, co robią, nie unikają jej, a nawet do niej dążą. Chcą swobody wyboru metod działania i sposobów roz-

się na istnieniu niesprawiedliwej relacji pracodawca – pracobiorca; korporacje stają się coraz bogatsze, a jej pracownicy – coraz biedniejsi. Źródło: M. Bratnicki, B. J. Gabryś, *Przydatność i kierunki rozwoju...*, op. cit., s. 26; L. Bednarova, A. Pacana, B. Zatwarnicka-Madura, *Wybrane zagadnienia zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 105; J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 41.

³³⁵ B. Schneider, M.G. Ehrhart, W.H. Macey, *Organizational climate and culture*, „Annual Review of Psychology” 2013, nr 64, pp. 361-388.

³³⁶ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, op. cit., s. 22.

³³⁷ M. Szarucki, *Model przedsiębiorczości strategicznej*, http://nig.creatywni.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=113:model-przedsiębiorczoci-strategicznej&catid=39:artykuly&Itemid=108 (dostęp: 28.01.2016 r.).

³³⁸ K.B. Matusiak, *Przedsiębiorca wewnątrzny. Intraprzsiębiorca*, op. cit., s. 126.

wiązywania problemów (zachowując przy tym bezpieczne proporcje pomiędzy niezależnością a dyscypliną pracy)³³⁹.

Istnieje wiele rodzajów kultur organizacyjnych, nie wszystkie jednak wspierają rozwój przedsiębiorczości. W tabeli 3.6 zestawiono niektóre typy kultur sprzyjających przedsiębiorczości oraz takich, w których nie jest ona cenioną wartością. Te pierwsze (w dużym uproszczeniu) mają charakter proinnowacyjny, proprzedsiębiorczy, a te drugie wiążą się ze zbiurokratyzowaniem niesprzyjającym autonomii i kreatywności, które są postrzegane jako ważne składniki aktywności innowacyjnej³⁴⁰.

Kultura organizacyjna tworzy wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu. Jest kształtowana na poziomie organizacyjnym, na poziomie indywidualnych zachowań pracowników bardzo ważną rolę odgrywa natomiast klimat organizacyjny (inaczej – atmosfera organizacji)³⁴¹, który odpowiada za ich motywę, zaangażowanie. Bezpośrednio wpływa na to, co doświadczają, jak się zachowują³⁴². Klimat organizacyjny będący subiektywnym odbiorem obiektywnego świata organizacji może być postrzegany jako³⁴³:

- specyficzny „barometr” odzwierciedlający emocje i nastawienie pracowników do przedsiębiorstwa i własnej pracy,

³³⁹ T. Piecuch, M. Mikłosz, E. Szczygieł, A. Barroca, *Cultural conditions for individual and corporate entrepreneurship development*, „Modern Management Review” 2015, vol. XX, no. 4, pp. 101-113.

³⁴⁰ T. Kraśnicka, W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *Proinnowacyjna kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 21.

³⁴¹ Klimat organizacyjny charakteryzuje się (podobnie jak u G. Hofstede’a w odniesieniu do kultury organizacyjnej) za pomocą wymiarów, które ułatwiają lepsze jego poznanie i zrozumienie. Do tego najczęściej używa się takich wymiarów, jak: (1) odpowiedzialność – zwraca uwagę na to, czy pracownicy czują się odpowiedzialni za powierzone zadania, wiąże się z tym jasność, precyzja określenia zadań oraz oddanie pracy, (2) adaptacja – określa, na ile pracownicy czują, że organizacja traktuje ich jako integralną jej część, obejmuje przejrzystość organizacji i oddanie jej celom, (3) sprawność, wydajność – które oznaczają, w jakim stopniu organizacja wykonuje swoje zadania właściwie i terminowo, obejmuje płynność pracy, (4) doskonałość – określająca, na ile pracownicy wykonują pracę dobrej jakości, obejmuje standardy i wyzwania, (5) innowacyjność – zwraca uwagę na to, na ile organizacja nadaża za rozwojem techniki, technologii i nowoczesnej wiedzy, (6) uznanie – prezentuje, na ile pracownicy czują, że są ważnym ogniwem w tworzeniu organizacyjnych norm i wartości, obejmuje wzmocnienie i autouznanie, (7) duch współpracy – to stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że ludzie, z którymi współpracują, wspierają ich osobiście i zawodowo, (8) profesjonalizm – ujawnia, na ile praca wykonywana jest profesjonalnie, odpowiada wymaganiom rynku, (9) artefakty – chodzi o to, na ile są one obecne w życiu zawodowym i pozazawodowym organizacji, obejmuje identyfikację i wpływ, (10) władza – która oznacza, w jaki sposób rozłożona jest władza w organizacji, czy jest skupiona wyłącznie na najwyższych szczeblach kierowania, obejmuje autorytet i dystans władzy. Źródło: J.M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 457-459.

³⁴² E. Wajszczyk, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 16.

³⁴³ G. Ekvall, A. Britz, *Perception of the best and worst climates for creativity. Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*, „Creativity Research Journal” 2001, vol. 13 (2), p. 171; A. Pocztowski, *Rola systemu zarządzania kapitałem ludzkim w kształtowaniu przedsiębiorczości. Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, op. cit., s. 236.

Tabela 3.6. Typy kultur sprzyjających i niesprzyjających przedsiębiorczości

Kultury organizacyjne sprzyjające przedsiębiorczości	Kultury organizacyjne niesprzyjające przedsiębiorczości
<ul style="list-style-type: none"> • kultura twarda (indywidualistów) – preferuje przebojowość, sukces, tempo działania, aktywność, • kultura jednostki („swobodnej twórczości”) – stawia w centrum pracownika, jego cele, potrzeby, kreatywność, • kultura ekstrawertyczna – zakłada otwartość na otoczenie, gotowość do ryzyka, akceptowanie nowości, • kultura rynku – w której przedsiębiorczość manifestuje się przede wszystkim w umiejętności zawierania efektywnych transakcji, pozyskiwania klientów, • kultura adhocracji – popierająca kreatywność i przedsiębiorczość, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań, • kultura wysokiej tolerancji niepewności – otwarta na eksperymenty, nowe doświadczenia, zakłada prawo do ryzyka, postrzegająca zmiany w kategoriach szans, • kultura innowacyjna – preferująca otwartość na zmiany, dynamizm, elastyczność, kreatywność, dominują w niej kontakty nieformalne, bezpośrednie, • kultura pozytywna (konstruktywna) – stosująca nagradzanie za samodzielne rozwiązywanie problemów, elastyczna, ceniąca otwartość na zmiany, • kultura pragmatyczna – brak w niej szczegółowych regulacji, kontakty między pracownikami mają charakter interpersonalny, sprzyja efektywności, • kultura równości – ludziom przysługują podobne uprawnienia; organizacja powinna posiadać płaską strukturę oraz maksymalnie ograniczyć liczbę szczebli zarządzania, a decyzje powinny być zdecentralizowane, • kultura otwarta – łatwiej w niej przyjmować z zewnątrz nowe idee, wartości, co sprzyja innowacyjności. 	<ul style="list-style-type: none"> • kultura hierarchii – jej celem nie jest produkcja innowacyjnych produktów, lecz wysoce jednorodnych, niezmiennych, • kultura „spokojnego działania” – zrównowazona, bez ryzykownych działań, • kultura trwania (rutyniarzy) – status, stabilność są ważniejsze od korzyści finansowych, • kultura zachowawcza (konserwatywna) – z dominującą potrzebą bezpieczeństwa, unikaniem ryzyka i niepewności, utrzymaniem dotychczasowego <i>status quo</i>, • kultura negatywna (biuropatologii) – w której przeformalizowanie i biurokracja hamuje działania przedsiębiorcze, • kultura introwertyczna – cechująca się dążeniem do autarkii, niechęcią wobec nowości, nieufnością w stosunku do nowych, kreatywnych pracowników, • kultura roli – w której ograniczona jest samodzielność i kreatywność pracowników, • kultura kontroli – dominuje w niej konserwatyzm, biurokracizm, struktura jest silnie zhierarchizowana, przewaga reguł formalnych, niechęć do ryzyka, • kultura negatywna – cechująca się konserwatyżmem, formalizacją, pracownicy oczekują na wskazówki zwierzchników, • kultura biurokratyczna – oparta na sformalizowanych regułach, nakazach, zakazach opisujących zachowania ludzi, • kultura hierarchiczna – dużą wagę przywiązuje się do dyscypliny, autorytetu i władzy; decyzje są scentralizowane, a podwładni są zależni od przełożonych, którzy mają decydującą rolę w organizacji, • kultury zamknięte – przepływ informacji i pracowników może być utrudniony, co nie sprzyja twórczości i innowacyjności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 82; Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2011, s. 109; *Podstawy zarządzania. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, pod red. B. Olszewskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 236; Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, op. cit., s. 77-103.

- kompleksowe narzędzie kształtowania przedsiębiorczych postaw i zachowań,
- źródło, z którego wyrastają emocjonalne, poznawcze i behawioralne elementy postaw i zachowań ludzi,
- atrybut przedsiębiorstwa wyróżniający go spośród innych,
- konglomerat postaw, uczuć (odczuć), które opisują funkcjonowanie ludzi.

Klimat często jest utożsamiany z kulturą. Bardziej trafne jest jednak stwierdzenie, że klimat jest częścią kultury organizacyjnej w dużym stopniu ją charakteryzującą³⁴⁴. Kultura organizacyjna konstytuuje organizację, ale to klimat decyduje o tym, jak jest ona przez pracowników odbierana i jakich doświadczają oni obciążeń w związku z funkcjonowaniem w środowisku organizacji. Zajmuje specyficzną część kultury, w którym manifestowany jest kierunek zachowania społecznego nadawany przez całą organizację, a kształtowany jest na poziomie indywidualnej świadomości pracowników i intersubiektywnego porozumienia. Klimat, wpisując się w kulturę, pełni w niej istotną, twórczą funkcję³⁴⁵.

Kultura, organizacyjna jest specyficzną spuścizną, którą otrzymuje się w dacie od tych, którzy wcześniej byli pracownikami przedsiębiorstwa, a którą współtworzą kolejne generacje³⁴⁶. Atmosfera jest natomiast tworzona tu i teraz, może się szybko zmieniać w reakcji na wewnętrzne i zewnętrzne impulsy (to jakby „migawka” tego, co ma miejsce w środowisku pracy). Zmiany kultury są dużo bardziej powolne³⁴⁷. Kultura jest pojęciem szerszym, bardziej ogólnym, trwalszym. Tworzy i wspiera przedsiębiorczy klimat, który znajdując się bliżej pracowników, ujawnia elementy kultury³⁴⁸. Klimat zajmuje specyficzną część kultury, jest jej składnikiem, wpisuje się w nią, pełni w niej funkcję twórczą. Klimat wpływa na kulturę, ale i kultura wpływa na klimat, wyznacza mu ramy, w których tworzą się związki i relacje społeczne³⁴⁹.

Klimat organizacyjny oddziałuje bardziej na poziomie indywidualnym (na styku relacji kierownicy – pracownicy), dotyczy w większym stopniu intraprzedsiebiorców (choć oczywiście wytwarza się także pomiędzy osobami zajmującymi stanowiska kierownicze, odnosi się bowiem do wszystkich pracowników). Dotyczy on jednak poziomu organizacyjnego. Kierownictwo, stosując odpowiednie instrumenty zarządzania, swoim nastawieniem do przedsiębiorczych pracowników może kreować i współtworzyć klimat organizacyjny. To od nich w dużej mierze

³⁴⁴ J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s. 457.

³⁴⁵ D. Nawrat, *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, op. cit., s. 161, 162.

³⁴⁶ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s. 10.

³⁴⁷ E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 31.

³⁴⁸ E.B. Bayarcelik, M. Ozsahin, *How entrepreneurial climate effects firm performance*, ^{10th}International Strategic Management Conference, „PROCEDIA – Social and Behavioral Sciences” 2014, vol. 150, pp. 823-833.

³⁴⁹ E. Wajszczak, *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 31.

zależy to, czy pracownicy będą chcieli się angażować, czy nie będą się bali eksperymentować. Różnice między kulturą organizacyjną a klimatem zestawiono w tabeli 3.7.

Tabela 3.7. Kultura organizacyjna a klimat organizacyjny

Kultura organizacyjna	Klimat organizacyjny
Wpływa na postępowanie ludzi, wzajemne relacje między nimi, zaangażowanie na rzecz organizacji.	To sposób percepcji celów przedsiębiorstwa, jego dążeń, zwyczajów, formalnych i nieformalnych procedur, wzorów zachowania.
Jest zjawiskiem podświadomym.	Jest zjawiskiem świadomym.
Wpływa na punkt odniesienia jednostki.	Wynika z punktu odniesienia jednostki.
Jest bardziej abstrakcyjna.	Jest bardziej konkretny.
Jest trwała, głęboko zakorzeniona w wartościach, normach. Trudniej nią manipulować, jest bardziej odporna na zmiany.	Jest mniej trwały, powierzchowny. Jeżeli organizacja przestanie istnieć znika jej klimat; kultura pozostanie zawarta w artefaktach.
Związana jest z postrzeganiem, z procesami intelektualnymi i wiedzą ludzi.	Związany jest z przeżyciami, odczuciami, nastrojami, emocjami ludzi.
Jej właściwością jest nadawanie znaczenia procesom i działaniom mającym miejsce w organizacji i jej otoczeniu.	Może być przypisywany właściwościom otoczenia, oddziałującego na zachowania indywidualne i grupowe.
Istnieje przez artefakty, symbole, historie i mity, którym ludzie nadają znaczenie.	Istnieje tylko w myślach i odczuciach jednostek opisujących zbiorowość.
Jest obiektywna.	Jest subiektywny.
Odpowiada na pytanie: „ <u>Dlaczego</u> „coś” dzieje się w organizacji”?	Odpowiada na pytanie: „ <u>Co</u> dzieje się w organizacji”?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Grzywacz, *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, s. 125; R. D. Denison, *What is the difference between organizational culture and organizational climate*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21 (2), pp. 619-654; B. Schneider, S. K. Gunnars, K. Niels-Jolly, *Creating a climate and culture of success*, „Organizational Dynamics” 1994, vol. 23, pp. 17-29.

Kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, duch organizacji, atmosfera pracy są bardzo istotne w kreowaniu przedsiębiorczości w korporacji, ponieważ wpływają na zachowania ludzi, którzy są realizatorami przedsiębiorczych inicjatyw. To od nich rozpoczyna się rozwój całego przedsiębiorczego procesu w korporacji. Pojęcia te są nierozdzielnie ze sobą związane. Sprzyjające przedsiębiorczości kultura, atmosfera i klimat przyczyniają się do kształtowania środowiska pracy przychylnego przedsiębiorczości. W wyniku tego pracownicy odczuwają satysfakcję, zadowolenie i dumę z bycia członkiem przedsiębiorstwa. Dużo bardziej pozytywnie postrzegają siebie i świat wokół, są w stanie być bardziej zaangażowani, zdolni do poświęceń, bardziej przedsiębiorczy.

3.8. Uwarunkowania strukturalne rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

3.8.1. Rola struktury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

Gwałtowne przemiany, jakie zachodzą we współczesnych przedsiębiorstwach oraz w ich otoczeniu powodują, że tradycyjne koncepcje wewnątrzorganizacyjnej, hierarchicznej struktury nie sprawdzają się. Konieczne zatem stało się poszukiwanie takich rozwiązań, które są w stanie sprostać wyzwaniom generowanym przez turbulentne otoczenie, które zapewnią większą elastyczność, swobodę działania, efektywny rozkład zasobów w imię realizacji wspólnych celów, które wreszcie umożliwią działania przedsiębiorcze.

Strukturę organizacyjną należy traktować jako czynnik wspierający, a nawet warunkujący zachowania przedsiębiorcze na poziomie indywidualnym i organizacyjnym³⁵⁰. Jeżeli celem priorytetowym dużego przedsiębiorstwa jest przedsiębiorczość, należy zaprojektować taką strukturę, która będzie miała charakter dynamiczny, elastyczny, która będzie umożliwiać szybką reakcję na sygnały rynku, podejmowanie różnorodnych działań kreatywnych. Przedsiębiorcze przedsiębiorstwo powinno funkcjonować według struktury, która zmaksymalizuje wykorzystanie szans i nowych możliwości³⁵¹ i która będzie stymulować kreatywne zachowania pracowników, głównie dlatego, że³⁵²:

- opiera się na zespołach – budowanych zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami, cechuje je partnerstwo, poczucie własnej wartości, profesjonalizm, zaufanie, zespołowe uczenie się itp.,

³⁵⁰ Zdaniem P. McGowana, aby stworzyć twórczy, innowacyjny klimat sprzyjający przedsiębiorczości, przedsiębiorstwo powinno przyjąć strukturę organizacyjną: (1) pozwalającą na wykorzystanie elastyczności i swobody w dziedzinie, w której można osiągnąć największą korzyść, (2) ułatwiającą kontakty i współpracę wszystkich przedsiębiorczych pracowników, szczególnie na zasadach nieformalnych, umożliwiając wzajemne pobudzanie myśli, (3) sprzyjającą otwartej komunikacji na wszystkich szczeblach organizacyjnych, co zapewnia optymalny przepływ informacji, transfer wiedzy i doświadczeń między pracownikami, (4) stwarzającą warunki docenienia wysiłków przedsiębiorczych pracowników, co powinno znaleźć wyraz w nagrodach, a zwłaszcza w możliwościach awansu zawodowego, (5) zapewniającą łatwy dostęp do osoby, która ma prawo decyzji i ponosi odpowiedzialność za rozpatrywanie przydatności pomysłów bez zbędnej zwłoki prowadzącej do zniechęcenia. Źródło: P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, op. cit., s. 590.

³⁵¹ *The entrepreneurial organization...*, op. cit.

³⁵² M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 85.

- jest zwinna³⁵³ i witalna³⁵⁴ – to cechy oznaczające elastyczność³⁵⁵, adaptacyjność, szybkie reagowanie na zmiany otoczenia i kreatywnego środowiska,
- opiera się na dominującej roli więzi informacyjnych – wykorzystywanych w kształtowaniu relacji międzyludzkich,
- jest otwarta i płynna – hierarchię zastąpiono w niej heterarchią³⁵⁶, „uczeniem się struktury”, samoorganizacją, dynamiczną strukturalizacją.

Zdaniem A. Pochtowskiego struktura sprzyjająca przedsiębiorczości powinna charakteryzować się następującymi cechami³⁵⁷:

- orientacją na klienta wyrażającą się tym, że poszczególne komórki posiadają jasno określonego odbiorcę swoich produktów, usług,
- przyjęciem założenia, że tworzenie wartości i dostarczanie jej odbiorcom stanowi podstawowe kryterium wyodrębnienia i oceny komórek organizacyjnych,
- spłaszczeniem umożliwiającym szybszy przepływ informacji,
- decentralizacją i delegowaniem zadań, uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania.

³⁵³ Zwinność oznacza zdolność do wręcz błyskawicznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu bez ponoszenia wysokich kosztów. Może odnosić się do: struktury, strategii, przywództwa, zarządzania, sposobu produkcji, logistyki, projektów, oprogramowania itp. Najwyższy priorytet zwinności przypisuje się zaspokajaniu potrzeb klientów dzięki szybkiemu i ciągłemu dostarczaniu im określonych wartości, co z kolei wymaga ścisłej integracji z odbiorcami, by jak najlepiej poznać ich potrzeby, preferencje, wymagania. To dynamiczna umiejętność, która określa zdolność do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez inteligentne i proaktywne działania sprowadzające się do umiejętności określania i wykorzystywania szans oraz reagowania na zagrożenia. We współczesnym świecie sukcesy osiągają korporacje zwinne, dlatego przedsiębiorcy rozumiejący i odpowiednio wykorzystujący kulturę zwinności są w stanie szybciej dostosowywać się do zmieniających się potrzeb klientów. Przedsiębiorstwa zwinne są proaktywne, stosują innowacje, podejmują ryzyko, a atmosfera pracy sprzyja kreatywności pracowników. Por.: S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, op. cit., s. 43.

³⁵⁴ Witalna to znaczy kreatywna, aktywna (nawet proaktywna), zdolna do samodopasowania się do otoczenia, bez przymusu z zewnątrz, a z wewnętrznego przekonania. Oznacza także umiejętność ciągłego odnajdywania i wykorzystywania sposobności do poprawiania stanu organizacji, do przeżycia nawet w bardzo trudnych warunkach otoczenia. Źródło: B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 128.

³⁵⁵ Przedsiębiorstwa elastyczne szybciej dopasowują się do otoczenia. Można je określić jako przedsiębiorstwa „fit” (ich przeciwieństwem są firmy „otyle” narażone na różnego rodzaju kryzysy), które są szczupłe (zdrowe). Podobnie jak zdrowi ludzie, przedsiębiorstwa te rzadziej „chorują”, mają większą odporność na zakłócenia, są bardziej atrakcyjne. Lepiej radzą sobie z niepowodzeniami, kryzysami, nawet w bardzo szybko zmieniającym się otoczeniu. Potrafią znaleźć właściwe rozwiązanie prawie w każdej sytuacji. Źródło: B. Majecka, *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 126, 130.

³⁵⁶ Oznaczającą przewagę poziomych więzi nad pionowymi, równoległość i zmienność ośrodków władzy, horyzontalny przepływ informacji między rozproszonymi jednostkami. Źródło: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 70.

³⁵⁷ A. Pochtowski, *Rola systemu zarządzania kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 236.

Struktura organizacyjna wspiera administracyjne mechanizmy, w których promowane jest wdrażanie nowych pomysłów umożliwiających ocenę, a następnie wybór innowacyjnych rozwiązań³⁵⁸. Określa podział zadań do realizacji, ich grupowanie i koordynację. Może sprzyjać przedsiębiorczości korporacyjnej, czego dowodem są także funkcje struktury organizacyjnej. Każda z nich może być ukierunkowana na przedsiębiorczość, co zostało omówione w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Funkcje struktury organizacyjnej a przedsiębiorczość korporacyjna

Funkcja struktury organizacyjnej	Odniesienie do przedsiębiorczości korporacyjnej
Jest narzędziem kierowania – w jej ramach odbywa się proces powodujący zachowania składników organizacji zgodnie z wolą kierujących.	Zachowania te mogą być ukierunkowane przez przełożonych na kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość (mogą je wspierać).
Scala składniki organizacji w integralną całość – chodzi o to, by nie tylko uzyskiwać całość najbardziej przydatną do realizacji celów organizacji, lecz by były one jednocześnie środkiem do zaspokajania potrzeb pracowników.	Umożliwia to taką koordynację zasobów przedsiębiorstwa, by jak najlepiej realizować cele ukierunkowane na innowacyjność i przedsiębiorczość. Pozwala także na zapewnienie pracownikom określonego marginesu swobody na przejawianie własnej inicjatywy.
Zapewniają względną równowagę, dążą do stabilizacji, zmniejszania niepewności, probabilistycznego charakteru organizacji – może to zapobiec destrukcji, rozpadowi, niepewności, która jest następstwem turbulentnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.	Przedsiębiorczość wymaga swobody, niezależności – rozwiązania strukturalne (związana z tym formalizacja) z jednej strony zaprzeczają temu, a z drugiej zapewniają ład i porządek. Przedsiębiorczość opiera się na autonomii, choć pewien zakres formalizacji jest konieczny.
Zapewnia synchronizację procesów realizowanych w organizacjach – chodzi o uporządkowanie wysiłku zbiorowego, ukierunkowanie wspólnej energii.	Zsynchronizowana i wspólnie wydatkowana energia może (powinna) być ukierunkowana nie tylko na realizację rutynowych zadań, lecz także na przedsiębiorczość i innowacyjność.
Wiąże organizację z jej środowiskiem – dzięki temu następuje wymiana z otoczeniem, bierna lub czynna adaptacja do niego.	Przedsiębiorczość musi być otwarta na otoczenie – czerpie z niego zasoby, oddaje mu określone dobra. Oznacza kreowanie trendów w otoczeniu, współtworzenie go, a nie bierne dostosowywanie się do jego wymogów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Organizacja i zarządzanie Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 65.

Przedsiębiorcości sprzyja spłaszczona, zdecentralizowana, elastyczna struktura pozwalająca na pracę w zmiennych składach osobowych. Zbyt sztywna, biurokratyzowana, sformalizowana, zhierarchizowana, skoncentrowana wyłącznie na realizowanych funkcjach blokuje kreatywne zachowania, uniemożliwia rozwój przedsiębiorczych inicjatyw nawet tym pracownikom, którzy chcieliby

³⁵⁸ J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception of...*, op. cit., pp. 253-273.

działać twórczo na rzecz przedsiębiorstwa³⁵⁹. Zdaniem S. Kassay'ego elastyczność rozbudowanej struktury można zwiększyć przez³⁶⁰:

- stopniową decentralizację,
- likwidację części szczebli pośrednich,
- zmniejszenie liczby operacji w toku,
- racjonalizację obsługi realizowanych procesów,
- zgodność ram struktury organizacyjnej z realizowanymi procesami.

W tabeli 3.9 przeciwstawiono strukturę przedsiębiorczą strukturze administracyjnej, której cechy są zaprzeczeniem przedsiębiorczości.

Tabela 3.9. Struktura administracyjna a przedsiębiorcza

Orientacja administracyjna w zakresie struktury organizacyjnej	Orientacja przedsiębiorcza w zakresie struktury organizacyjnej
<ul style="list-style-type: none"> • hierarchiczna struktura, • ścisła kontrola, • nacisk na wykonywanie zadań zgodnie z formalnymi procedurami, • poleganie na sprawdzonych zasadach zarządzania i normach obowiązujących w danym sektorze, • jednolity styl zarządzania w całej firmie, • dokładne przestrzeganie formalnych opisów pracy zapewniających trwałość. 	<ul style="list-style-type: none"> • struktura płaska z wielorakimi, nieformalnymi sieciami, • nacisk na uzyskiwanie efektów nawet kosztem nieprzestrzegania procedur, • efektywność bez obciążeń wynikających z dotychczasowych doświadczeń, które można kwestionować, • różnorodność stylów zarządzania, co ułatwia koordynowanie zasobów, duża rola samokontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, op. cit., s. 109.

Określone rozwiązania strukturalne mogą sprzyjać kreowaniu przedsiębiorczości wewnątrz korporacji. Należy brać to pod uwagę, projektując strukturę dla przedsiębiorstwa³⁶¹. Warto podkreślić, że pomiędzy przedsiębiorczością a strukturą występuje specyficzna, dwustronna zależność, struktura może się przycy-

³⁵⁹ Jak podkreślają B. Glinka i S. Gudkova, mimo że praktyka gospodarowania pokazuje istnienie firm, które są innowacyjne pomimo sztywnej struktury i sporej biurokratyzacji, przykłady takie należą do rzadkości. Są to sytuacje, kiedy menedżerom udaje się zinstytucjonalizować procesy innowacji, zapewnić odpowiednie środki na badania i rozwój, stworzyć motywujący system wynagrodzeń, a także wdrożyć procedury regulujące działalność innowacyjną bez ich powstrzymywania. Źródło: B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 224.

³⁶⁰ S. Kassay, *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Środowisko biznesowe...*, op. cit., s. 536.

³⁶¹ Mając na względzie rozwój przedsiębiorczości, w procesie tworzenia struktury organizacyjnej należy wystrzegać się następujących pułapek: (1) niedopasowania struktury do zamierzeń strategicznych, zwłaszcza w zakresie możliwości osiągnięcia innowacyjnych celów, (2) nadmiernego rozbudowania hierarchii zmniejszającej swobodę decyzyjną i wydłużającej procesy decyzyjne, (3) sztywnej drogi służbowej uniemożliwiającej pracownikom wykonawczym bezpośredni kontakt z rzeczywistymi decydentami, (4) źle zaprojektowanych kanałów komunikacyjnych, (5) zbyt szczegółowych, sztywnych i zbyt wielu procedur traktowanych jako lekarstwo na wszelkie problemy

niać do kreowania przedsiębiorczości wewnątrz korporacji, stwarzać strukturalne ramy umożliwiające jej rozwój. Jednocześnie przedsiębiorczość może ożywiać, odnawiać skostniałe, zbiurokratyzowane, formalne struktury lub wymuszać tworzenie nowych, zmodyfikowanych konfiguracji umożliwiających przedsiębiorcze działania.

3.8.2. Wymiary struktury organizacyjnej a rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej

Hierarchia

Hierarchia oznacza układ podrzędności i nadrzędności składników przedsiębiorstwa. To podział władzy, uprawnień i odpowiedzialności, a także wyodrębnianie określonej liczby pośrednich stanowisk kierowniczych, które odciążają kierownictwo naczelne, umożliwiając zarządzanie nawet bardzo dużym, rozbudowanym przedsiębiorstwem. Na płaszczyźnie organizacyjnej można wyróżnić dwa główne czynniki hierarchii³⁶²:

- pierwszy – jest następstwem podziału pracy różnicującego funkcje w zespole, tzn. sprawiającego, że jedne są mniej ważne od innych; logicznym następstwem zhierarchizowania funkcji jest zróżnicowanie ludzi, którzy je pełnią,
- drugi – odnosi się do zasady ograniczonej rozpiętości kierowania, dlatego że rozpiętość i zasięg nie mogą być nieograniczone; w związku z tym tworzy się więcej szczebli, rozbudowuje hierarchię, wyodrębnia nowe stanowiska kierownicze, by zmniejszać rozpiętość i zasięg oraz ułatwić zarządzanie nawet bardzo dużą organizacją.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej ważne jest, by kierownicy na każdym szczeblu rozumieli znaczenie zachowań przedsiębiorczych w rozwoju przedsiębiorstwa, by wspierali niestandardowe podejście do problemów swoich podwładnych. W literaturze podkreśla się znaczenie kierowników średniego szczebla w tym zakresie, będących łącznikami między naczelnym kierownictwem a pracownikami wykonawczymi³⁶³.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, jaka liczba szczebli w hierarchii wpływa pozytywnie na rozwój przedsiębiorczości w obrębie korporacji, dlatego że nawet

(przekonanie, że „dobra procedura załatwi wszystko”), (6) zbytniego polegania na procedurach, nawet wtedy, gdy okazują się nieskuteczne lub nie przystają do zmieniających się warunków, (7) nadmiernych wymogów dotyczących dokumentacji, przygotowywania wniosków, podań i sprawozdań, (8) zbyt szczegółowego określenia zakresu obowiązków niezawierających „furtok” umożliwiających pracownikom podejmowanie działań nietypowych. Źródło: B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 223.

³⁶² *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 65.

³⁶³ J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception of...*, op. cit., pp. 253-273.

w dużej, rozbudowanej jednostce, przy odpowiednich uwarunkowaniach możliwe jest „wskreszenie przedsiębiorczego ducha”. Wiadomo natomiast, że zbyt duża liczba szczebli oznacza długą drogę przepływu informacji, co utrudnia procesy decyzyjne, zniekształca przesyłane komunikaty, a to spowalnia, a nawet uniemożliwia szybką reakcję na pojawiające się w otoczeniu szanse – może zatem nie sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości. Ponadto, im bardziej rozbudowana hierarchia, tym trudniej jest wprowadzać zmiany. Ważne jest także to, że im niższy poziom w hierarchii, tym krótszy horyzont planowania, co utrudnia perspektywiczne myślenie³⁶⁴. Wobec tego „tylko w przypadku krótkiej drogi przepływu informacji przedsiębiorczy pracownicy są w stanie szybko zareagować na pojawiające się szanse i wykorzystać je jako okazje”³⁶⁵. Przedsiębiorczości sprzyja spłaszczona struktura, z niewielką liczbą szczebli, z niezbyt rozbudowaną hierarchią, z krótką drogą przepływu informacji. Umożliwia to szybsze podejmowanie decyzji, sprzyja przedsiębiorczym działaniom³⁶⁶.

Formalizacja

Formalizacja (inaczej instytucjonalizacja) to świadomy, racjonalny proces kształtowania reguł organizacyjnych³⁶⁷. Ma na celu ujednoczenie zachowań pracowników i zapewnienie powtarzalności działań. Nadaje ściśle określone ramy (formy) działalności przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich pracowników. To pisemne sformułowanie zasad, reguł i norm, którym obowiązkowo są poddane określone aspekty funkcjonowania organizacji³⁶⁸. Jej istotą jest stabilność, która zapewnia ład, zapobiega chaosowi, pozwala organizacji prawidłowo funkcjonować. Ma ułatwiać pracę, dając gotowe instrukcje i przepisy, zmniejszając potrzebę koordynacji. Pomaga wszędzie tam, gdzie ludzie wykonują podobne, powtarzalne czynności³⁶⁹. W miarę rozrastania się korporacji niejako w sposób naturalny zwiększa się formalizacja, która ułatwia zarządzanie, umożliwia sprawną realizację celów i zadań. „Wystarczy bowiem sformułować przepisy, przekazać je pod-

³⁶⁴ V. Maier, C. Pop Zenovia, *Entrepreneurship versus intrapreneurship*, op. cit., pp. 971-976.

³⁶⁵ *The entrepreneurial organization. What it is and why it matters*, op. cit., p. 10.

³⁶⁶ E. Glassman E., *Managing for creativity. Back to basic in R&D*, „R&D Management” 1986, vol. 16 (2), pp. 175-183.

³⁶⁷ Formalizację można rozpatrywać w trzech znaczeniach: (1) czynnościowym – polega na konstruowaniu czegoś, powoływaniu jakiegoś bytu, kreowaniu określonych form działalności, (2) rezultatowym – to skutki procesu formalizacji; jest nim struktura formalna, która spełnia określone funkcje względem organizacji, np. integrującą, porządkującą, stabilizującą, utrwalającą, (3) atrybutowym – to nadawanie cech bytom wykreowanym w procesie formalizacji, m.in.: (a) idealizmu ze względu na wzorcowy charakter reguł, zasad, norm rządzących strukturą formalną, (b) racjonalizmu jako przeciwieństwo chaosu, improwizacji, (c) względnej bezosobowości ze względu na orientowanie się na przepisy, nie na ludzi. Źródło: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 65.

³⁶⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw*, op. cit., s. 50.

³⁶⁹ B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, op. cit., s. 196.

władnym i egzekwować ich wykonanie”³⁷⁰. Jednak nadmierna formalizacja usztywnia organizację, przez co staje się mniej elastyczna i mało podatna na zmiany. Nie sprzyja przedsiębiorczości pracowników, zabija ich inicjatywę, twórczość, przeciwdziała spontaniczności, kreatywności. Nadmiernie sformalizowana organizacja „nabiera cech maszyny – funkcjonuje w sposób przewidywalny, powtarzalny i rytmiczny; wiadomo, w jakich okolicznościach i czego można się spodziewać”³⁷¹. W każdym przedsiębiorstwie powinien zatem istnieć pewien zakres swobody, obszar wolny od formalizacji i biurokracji, w którym będą możliwe spontaniczne, niezależne zachowania. „Im szybciej zmienia się otoczenie organizacji i ona sama, tym większy musi być margines swobody”³⁷². Formalizacja powinna „wkraczać jedynie wówczas, gdy spontaniczne zachowania organizacyjne uniemożliwiają lub utrudniają realizację misji i formalnych celów organizacji”³⁷³.

Formalizacja jest potrzebna (wręcz naturalna). W kwestii zależności między przedsiębiorczością wewnętrzną a formalizacją problemem nie jest to, czy formalizować czy też nie, ale stopień i zakres tego procesu³⁷⁴. Nie można bowiem doprowadzić do tego, że procedury staną się ważniejsze od ludzi, dlatego że to one są dla ludzi (mają im ułatwić realizowanie nawet skomplikowanych zadań), a nie odwrotnie. Ważnym zadaniem kierownictwa jest zatem dążenie do pewnego optymalnego poziomu formalizacji. Wiadomo bowiem, że organizacja:

- niedoformalizowana (oznaczająca zbyt niski stopień formalizacji) – to chaos, niemożliwość zaplanowania czegokolwiek i w efekcie spadek sprawności,
- przeformalizowana (oznaczająca zbyt wysoki stopień formalizacji) – to skostnienie, osłabienie procesu komunikacji, ograniczona możliwość przejawiania inicjatywy i zaangażowania, niższa sprawność, zmniejszenie „zakresu swobody pracowników w wykonywaniu zadań przy jednoczesnym wzroście kontroli kierownictwa nad pracownikiem”³⁷⁵, co zwiększa poczucie bezosobowości.

Obydwie opisane sytuacje nie sprzyjają przedsiębiorczości. Natomiast optymalny stopień sformalizowania jest pozytywny, wręcz konieczny, zapewnia pra-

³⁷⁰ A.K. Koźmiński, D. Jemielnik, *Zarządzanie od podstaw*, op. cit., s. 50.

³⁷¹ Ibidem, s. 50.

³⁷² Ibidem, s. 51.

³⁷³ Ibidem, s. 53.

³⁷⁴ Formalizacja jest tym większa, im większa jest liczba obowiązujących dokumentów organizacyjnych. Nie chodzi jednak o każdy dokument, który może być produktem pracy administracji, lecz o takie, które regulują podstawowe zasady zachowania Są to: (1) statut, (2) schemat struktury organizacyjnej i obiegu dokumentów, (3) regulaminy: organizacyjny, pracy, kontroli wewnętrznej, obsługi prawnej, kontroli jakości, (4) zasady i tryb przestrzegania tajemnic służbowych, (5) księga służb, (6) instrukcje w sprawie dokumentowania operacji kasowych i wypłat wynagrodzenia, dostaw materiałów i spedycji artykułów, prowadzenia inwentaryzacji. Źródło: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 65.

³⁷⁵ J. Misztal, *Człowiek w organizacji*, op. cit., s. 10.

widlową realizację celów, także tych zawierających w sobie elementy przedsiębiorczości i kreatywności. Cechy wysokiej i niskiej formalizacji zawarto w tabeli 3.10.

Tabela 3.10. Cechy wysokiej i niskiej formalizacji

Wysoka formalizacja	Niska formalizacja
<ul style="list-style-type: none"> • przestrzegana jest zasada jedności rozkazodawstwa, • występuje mała rozpiętość kierowania na wyższych szczeblach zarządzania, • ustala się sztywne standardy, reguły, dominuje postępowanie rutynowe, • wysoka złożoność i centralizacja zarządzania. 	<ul style="list-style-type: none"> • mała złożoność i decentralizacja zarządzania, • pozwala na nagłe zmiany celów i działań, • pracownicy mają z reguły wysokie umiejętności i są szkoleni, aby rozwiązywać nowo napotkane, nietypowe problemy, • występuje mało reguł i niewielki, bezpośredni nadzór, co nie krępuje inicjatywy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, op. cit., s. 141.

Przedsiębiorczości sprzyja niski stopień formalizacji z nieformalnymi drogami przepływu informacji. Umożliwia to szybką reakcję na szanse i wyzwania, nie tłumi inicjatywy pracowników. Mniejsza formalizacja to większa elastyczność i możliwość zaangażowania wielu podmiotów w proces rozwiązywania pojawiających się problemów. Z formalizacji nie można jednak zrezygnować, jest ona konieczna, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorczości korporacyjnej odnoszącej się do rozbudowanych przedsiębiorstw. Niemożliwe byłoby prawidłowe ich funkcjonowanie bez przestrzegania pewnych reguł, zasad czy procedur.

Z formalizacją ściśle związana jest biurokracja³⁷⁶, będąca wyidealizowanym i uproszczonym modelem odzwierciedlającym organizację zarządzaną za pomocą formalizacji³⁷⁷. To typ porządku społecznego instytucji zorganizowanej w system

³⁷⁶ Pojęcie „biurokracja” zostało sformułowane przez V. Gournaya. Określił on w ten sposób rządy biur i urzędników niezależniających się od panującej władzy. Zupełnie nowe znaczenie temu pojęciu nadał M. Weber, który określił nim idealny model zarządzania administracji. Był to typ organizacji funkcjonującej m.in. według przepisów, z góry określonego zakresu odpowiedzialności, hierarchizacji i podporządkowania urzędników niższego szczebla urzędnikom wyższego szczebla. Współcześnie „biurokracja” najczęściej kojarzona jest z negatywnymi aspektami funkcjonowania administracji, choć słowo to oznacza założenia idealnego modelu, negatywne aspekty funkcjonowania tych założeń w praktyce (szczególnie nadmierna formalizacja) to biurokracizm. Źródło: *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, op. cit., s. 81; A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, op. cit., s. 51; J. Kurnal, *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokracymie*, PWN, Warszawa 1972, s. 25.

³⁷⁷ Biurokracja i formalizacja są ze sobą ściśle związane. Biurokracja wykorzystuje hierarchiczny model, a jej zasady nie mogłyby być skutecznie realizowane bez zestawu formalnych reguł i procedur przypisywanych odpowiednim osobom do wykonania. Źródło: *Organizational development. Bureaucratic vs. matrix organizational structures*, <http://www.entrepreneurial-insights.com/bureaucratic-vs-matrix-organizational-structures/> (dostęp: 25.08.2015 r.).

biura, nastawionej na bezosobowość, efektywność, pewność i sprawność funkcjonowania³⁷⁸. W przedsiębiorstwach, szczególnie dużych, biurokracja (podobnie jak formalizacja) jest konieczna, sama w sobie nie jest niczym złym – szkodliwy może być jej nadmiar. Dzięki biurokracji nawet rozbudowane korporacje mają stosunkowo dużą zdolność do przetrwania, zachowania ciągłości instytucjonalnej oraz rozwoju, nawet w bardzo niesprzyjającym otoczeniu³⁷⁹. Gdy organizacje rosną, nieuchronnie pojawia się w nich tendencja do biurokratyzowania struktur – zwiększania liczby wewnętrznych przepisów, rozbudowy hierarchii i jak najściślejszego precyzowania zakresu obowiązków. Wszystkie te zabiegi służą uporządkowaniu i są zgodne z tradycyjnymi zasadami zarządzania. Co więcej, usztywnianie struktur i zwiększanie liczby procedur jest praktyką często stosowaną przez menedżerów w sposób naturalny, niemal automatyczny do rozwiązywania problemów swoich organizacji. Przedsiębiorstwa zorganizowane w taki sposób zaczynają funkcjonować jak maszyny – są doskonale przygotowane do radzenia sobie z typowymi sytuacjami i wykonywania rutynowych zadań, ale gorzej radzą sobie z problemami nietypowymi³⁸⁰.

Biurokracja nie sprzyja kreatywności, nieszablonowym zachowaniom pracowników. Nadmierne zbiurokratyzowanie reguł i procedur wywołuje niechęć robienia czegokolwiek. Pojawia się poczucie bezsilności, a w pracownikach utrwała się przekonanie, że niemożliwe jest podejmowanie niektórych działań, że trudno jest z propozycjami „przebić się przez biurokratyczną skorupę”. Przedsiębiorstwa nadmiernie zbiurokratyzowane są odporne na zmiany, ograniczają przedsiębiorczość, tworząc problemy, zwiększając liczbę pozwoleń, procedur koniecznych w procesie tworzenia innowacji. Przedsiębiorczości sprzyja struktura wolna od nadmiernej biurokracji, zbędnego balastu administracyjnego, skomplikowanych procedur, rozbudowanych systemów sterowania i kontroli. Struktura odpowiednia do rozwiązywania trudnych problemów (dylematów) wynikających z konieczności zapewnienia sprawności operacyjnej, a jednocześnie stworzenia dostatecznej swobody dla twórczych zachowań pracowników to taka, w której ogranicza się do koniecznego minimum biurokratyczne procedury, formalizację³⁸¹, dając margines koniecznej swobody oraz przyzwolenie na nieformalne relacje między pracownikami.

Specjalizacja i standaryzacja

Specjalizacja (podział pracy) rozumiana jest jako proces wyodrębniania pewnych dziedzin, jednorodnych czynności wykonywanych przez pojedynczych pra-

³⁷⁸ K. Czaińska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 38.

³⁷⁹ K. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnych korporacji – dylematy racjonalności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2011, s. 7.

³⁸⁰ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, op. cit., s. 223.

³⁸¹ J.B. Sorensen, *Bureaucracy and entrepreneurship*, <http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/management/B%26E.pdf> (dostęp: 05.08.2015 r.).

owników, co sprzyja osiągnięciu większej wprawy i biegłości³⁸². To „stopień, w jakim zadania są podzielone na poszczególne stanowiska”³⁸³. Ilustruje głębokość wewnętrznego podziału pracy i wynikający z tego stopień różnorodności wykonywanych funkcji³⁸⁴. Stanowi przeciwieństwo uniwersalizmu, kumulowania różnorodności, jest to bowiem intensyfikacja jednorodności. Jako cecha struktury organizacyjnej specjalizacja może się odnosić do wszystkich składników przedsiębiorstwa. Dzięki niej możliwe jest osiągnięcie korzyści skali dzięki sprawnej realizacji jednorodnych działań. W przypadku wysokiej specjalizacji pracownicy realizują powtarzalne, bardzo podobne lub te same zadania.

Przedsiębiorczości sprzyja niski stopień specjalizacji, kiedy pracownik ma rozległą wiedzę, większą swobodę działania, większe możliwości przedstawienia własnego pomysłu i przejawiania inicjatywy. „Mało prawdopodobne jest, by pracownik w warunkach bardzo wysokiej specjalizacji mógł dostrzec nowe możliwości w zakresie innowacji. Bardziej twórczy są pracownicy doświadczający wielu różnych ról, dlatego że są w stanie w sposób kreatywny łączyć odmienne doświadczenia. Mają więcej możliwości tworzenia czegoś nowego”³⁸⁵. Posiadają większą wiedzę i holistyczne spojrzenie na problemy, co sprzyja elastyczności, myśleniu lateralnemu, bardziej sprawnemu łączeniu pomysłów pochodzących z różnych dziedzin.

Warto także zwrócić uwagę na istotę standaryzacji, która oznacza powtarzalność typowych dla danych operacji czynności. „Jest wyrazem ujednoczenia zarówno rozwiązań strukturalnych, jak i procedur odnoszących się do działań i zachowań związanych z realizacją przypisanych zadań”³⁸⁶. Podobnie jak specjalizacja, standaryzacja prowadzi do większej sprawności działań, a w konsekwencji do wyższej efektywności m.in. dzięki „zmniejszeniu kosztów funkcjonowania (...) przez rutynizację działalności opartej na optymalnych i szczegółowo określonych wzorcach”³⁸⁷.

W wielu typach struktur (zwłaszcza tradycyjnych, prostych) standaryzacja jest podstawowym mechanizmem koordynacji procesów pracy. Produkcja zostaje wówczas podzielona na małe, jednorodne części, a ich wykonanie zostaje powierzone innemu pracownikowi. Na każdym stanowisku obowiązuje instrukcja, która dokładnie wskazuje, jakie czynności, w jakiej kolejności i z użyciem jakich na-

³⁸² W odniesieniu do organizacji specjalizacja może być rozpatrywana w aspekcie: (1) metodologicznym – oznacza dyrektywę praktyczną, zasadę postępowania, sposób rozwiązywania problemów, (2) aksjologicznym – stanowi element wartościujący rozwiązania organizacyjne, (3) poznawczym – może stanowić cechę organizacji. Źródło: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 66.

³⁸³ *The entrepreneurial organization. What it is and why it matters*, op. cit., p. 9.

³⁸⁴ *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 236.

³⁸⁵ *The entrepreneurial organization. What it is and why it matters*, op. cit., p. 9.

³⁸⁶ *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 236.

³⁸⁷ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 55.

rzędzi należy wykonać³⁸⁸. Dzięki specjalizacji i standaryzacji pracownik szybciej, sprawniej realizuje powierzone zadania. Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, jak wpływa to na rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej. Opinie na ten temat są podzielone. Stanowiska w kwestii znaczenia standaryzacji i specjalizacji w procesie przedsiębiorczości zawarto w tabeli 3.11.

Tabela 3.11. Specjalizacja i standaryzacja a rozwój przedsiębiorczości

Standaryzacja i specjalizacja wspierająca rozwój przedsiębiorczości	Standaryzacja i specjalizacja uniemożliwiająca rozwój przedsiębiorczości
<ul style="list-style-type: none"> • umożliwiają łatwiejsze i szybsze wykonywanie powtarzalnych czynności, dlatego pozostawiają czas na działania przedsiębiorcze, • zapewniają większe bezpieczeństwo działań, a wówczas ludzie chętniej i częściej angażują się w działania twórcze, • kiedy różne jednostki firmy wykonują jakiś proces w ten sam (podobny) sposób, łatwiej przesuwać pracowników między działami, co zwiększa szybkość reakcji na zmiany, łatwiej jest wychwytywać szanse, a struktura staje się bardziej elastyczna. 	<ul style="list-style-type: none"> • powtarzalność, jednorodność, rutyna to zaprzeczenie przedsiębiorczości opartej na kreatywności i twórczości, zabija inicjatywę i pomysłowość, • pozbawiają pracownika autonomii, • zabijają wewnętrzną motywację do działania, która jest możliwa w warunkach poczucia autonomii (czego standaryzacja i specjalizacja nie gwarantują), • pracownicy nie formułują własnych pomysłów, dlatego że nie ma takiej potrzeby, • nie wymagają kreatywnego myślenia, a niejednokrotnie myślenia w ogóle.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 124; *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, op. cit., s. 291; *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 231.

Zdecydowanie pozytywna w kontekście rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach jest mniejsza standaryzacja i specjalizacja, choć istnieje wyjątek – wysoka powinna być standaryzacja wiedzy i umiejętności zmniejszająca konieczność koordynacji działań przez bezpośrednich przełożonych. Zakłada ona przyjmowanie do pracy tylko tych pracowników, którzy posiadają określone kwalifikacje, doświadczenie, wiedzę, którzy spełniają wymagane kryteria. Tylko oni będą bowiem wiedzieli, w jaki sposób dane zadania wykonać, także te odnoszące się do wdrażania innowacji.

Centralizacja/decentralizacja

Centralizacja oznacza koncentrowanie władzy, autorytetu, uprawnień w jednym (lub niewielu) ośrodku decyzyjnym, najczęściej w rękach kierownictwa wyższego szczebla. Odzwierciedla rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w hierarchicznym układzie stanowisk i komórek organizacyjnych³⁸⁹. Jest następstwem hierarchicznej budowy. Należy ją rozpatrywać w kontekście podejmowania decy-

³⁸⁸ *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, op. cit., s. 290.

³⁸⁹ *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 236.

zji, władzy, odpowiedzialności. Decentralizacja to natomiast przekazywanie władzy i autorytetu na niższe szczeble zarządzania³⁹⁰. Centralizacja zawsze oznacza zwiększenie roli kierownictwa, a umniejszenie znaczenia podwładnych. Decentralizacja odwrotnie – daje pracownikom więcej swobody decyzyjnej, przyznaje im pewne uprawnienia³⁹¹. W tabeli 3.12 zestawiono czynniki sprzyjające centralizacji i decentralizacji.

Tabela 3.12. Czynniki sprzyjające centralizacji i decentralizacji

Czynniki sprzyjające centralizacji	Czynniki sprzyjające decentralizacji
<ul style="list-style-type: none"> • małe rozmiary organizacji, • względnie stabilne i mało złożone otoczenie, • zwartość terytorialna organizacji, • funkcjonalny podział pracy i zależność między elementami organizacji, • niskie kwalifikacje pracowników, • technologia oparta na łańcuchach powiązań między stanowiskami. 	<ul style="list-style-type: none"> • duże rozmiary organizacji, • produktowy podział pracy, • działanie na dużym obszarze, • zmienne i złożone otoczenie, • nierutynowa, nietypowa technologia związana z dużą specjalizacją i zmiennością zadań, • wysokie kwalifikacje pracowników, • sprawny system informacyjny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 132.

Ogólnie uznaje się, że decentralizacja jest korzystna. Wyzwała inicjatywę, zapewnia większy zakres swobody. Należy zatem decentralizować działania po-

³⁹⁰ Warto podkreślić, że decentralizacja nie jest prostym procesem pozbywania się władzy, lecz innym, potencjalnie bardziej skutecznym sposobem jej sprawowania. Centralizacja i decentralizacja nie są pojęciami stojącymi wobec siebie w opozycji (nie stanowią sprzeczności). Analizując je szczegółowo, zwraca się natomiast uwagę na to, jak daleko posunąć się w jedną lub drugą stronę, by nie wpływało to negatywnie na najważniejsze procesy funkcjonowania przedsiębiorstw. Źródło: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 65; *Organizacja zachowań zespołowych*, op. cit., s. 35.

³⁹¹ Na stopień centralizacji czy decentralizacji może wpływać np.: (1) otoczenie – im wyższa niepewność i turbulencja, tym organizacja bardziej skłania się ku decentralizacji, (2) rodzaj decyzji – im bardziej ryzykowne i kosztowne, tym większy kładzie się nacisk na centralizację, (3) zdolności pracowników niższego szczebla – jeżeli są niższe, poziom centralizacji będzie wyższy, i odwrotnie. Większa centralizacja możliwa jest, gdy: (1) środowisko zewnętrzne jest stabilne, (2) kierownicy niższych szczebli nie są w stanie podejmować ważnych decyzji lub nie chcą wypowiadać się w ważnych kwestiach, (3) decyzje mają duże znaczenie dla całego przedsiębiorstwa, (4) przedsiębiorstwo stoi w obliczu kryzysu lub upadłości, (5) przedsiębiorstwo jest terytorialnie skoncentrowane, (6) wdrażanie strategii zależy głównie od postawy kierowników. Większej decentralizacji sprzyja natomiast: (1) złożone i niepewne środowisko, (2) zdolni, doświadczeni, chcący brać udział w podejmowaniu decyzji kierownicy niższego szczebla, (3) decyzje, które mają mniejsze znaczenie dla całego przedsiębiorstwa, (4) otwarta kultura pozwalająca kierownikom wszystkich szczebli na wyrażanie własnych opinii, (5) geograficzne rozproszenie przedsiębiorstwa. Źródło: V. Havinal, *Management and entrepreneurship*, New Age International Publisher, New Delhi 2009, p. 61; J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, op. cit., s. 350; E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, op. cit., s. 140.

dejmowane w organizacji (decentralizować struktury), jednak nie wszystkie i nie za wszelką cenę. Niektóre z nich powinny być realizowane z różnych względów na wyższych stanowiskach. Zdaniem F. Trompenaarsa centralizować powinno się np. wiedzę i informacje, które należałoby przechowywać centralnie – w jednym miejscu przedsiębiorstwa (co znacznie ułatwi ich ochronę). Decentralizować należy natomiast źródła ich pozyskiwania³⁹². Zalety i wady decentralizacji zestawiono w tabeli 3.13.

Tabela 3.13. Zalety i wady decentralizacji

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • odciąża menedżerów wyższych szczebli, • pozwala na szybsze podejmowanie decyzji, • zwiększa morale pracowników, • uaktywnia pracowników niższych szczebli, zwiększa ich zaangażowanie na rzecz przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększa koszty administracyjne, • może stwarzać problemy z koordynacją działań między różnymi jednostkami, • może prowadzić do niespójności działań, chaosu (jedna procedura nie zawsze może być wykorzystana w różnych sytuacjach).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: V. Havinal, *Management and entrepreneurship*, op. cit., p. 61.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu wrogim, dynamicznym i burzliwym. W takich warunkach większą skutecznością charakteryzują się rozwiązania oparte na uniwersalizacji i decentralizacji. Centralizacja, narzucanie jednolitych wartości dla całej organizacji nie sprzyja rozpoznawaniu szans, uniemożliwia działania przedsiębiorcze³⁹³. Decentralizacja doprowadza do tworzenia autonomicznych jednostek, na które jest delegowana część uprawnień, a które realizują określone przedsięwzięcia. Są to twórcze zespoły, których praca opiera się na zaangażowaniu, swobodzie podejmowania decyzji oraz koordynacji ich przedsiębiorczych działań z ogólnymi założeniami funkcjonowania korporacji, nad czym czuwa kadra menedżerska. Dzięki temu wzrasta elastyczność, która sprzyja przedsiębiorczości, wyzwala wśród pracowników „potok przedsiębiorczej energii”³⁹⁴, zwiększa motywację do działania, a kwalifikacje i potencjał ludzi są lepiej wykorzystywane. Powoduje, że łatwiej i szybciej są podejmowane decyzje, które w dodatku są realizowane bliżej rzeczywistych problemów – w związku z tym mogą być bardziej trafne, a ich koszty mniejsze. Struktury scentralizowane, wysoce dyrektywne, nastawione na nadmierną kontrolę, w którym kierownictwo zachowuje odpowiedzialność za całość realizowanych zadań, nie sprzyjają przedsiębiorczości. W takich warunkach decyzje są podejmowane daleko od miejsca ich realizacji, co może być powodem tego, że część z nich jest nietrafiona. Ponadto im większa centralizacja, tym częściej jest stosowany styl autokratyczny,

³⁹² F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer Polska, Sp. z o. o., Warszawa 2012, s. 222.

³⁹³ W. Dyduch, *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa...*, op. cit., s. 25.

³⁹⁴ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, op. cit., s. 51.

a tego typu relacje między przełożonymi a podwładnymi nie sprzyjają przedsiębiorczości.

Z decentralizacją ściśle wiąże się delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Oznacza to, że decyzje mogą być podejmowane najbliżej miejsc występowania problemów (zatem szybciej), odciążając kierowników wyższych szczebli. Zwiększają się tym samym zasoby wiedzy pracowników, buduje się atmosferę zaufania, zwiększa aktywne uczestnictwo w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania, a co się z tym wiąże – odczucie podmiotowości, które ma dla nich „nie tylko wartość autoteliczną, ale i instrumentalną, polegającą na tym, że wiara lub niewiara we własne możliwości i kompetencje wpływa na zachowanie człowieka w organizacji i sposoby jego działania. Zdanie sobie sprawy z własnych uprawnień i odpowiedzialności nie jest możliwe bez przypisywania sobie autorstwa decyzji i skutków swego postępowania”³⁹⁵.

Delegowanie części uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania oznacza większą partycypację pracowniczą, aktywny współdziałanie w procesach decyzyjnych, w realizowanych działaniach. W wyniku tego pracownik przeobraża się w podmiot współdecydujący o funkcjonowaniu firmy. Daje to większe poczucie wpływu na to, co ma miejsce w przedsiębiorstwie, pracownicy dostrzegają i rozumieją sens ich aktywności, zwiększa się ich zainteresowanie pracą, akceptują powierzone im zadania. Partycypacja zwiększa ponadto poczucie wartości pracowników i ich ważności dla przedsiębiorstwa, wpływa na mechanizmy motywacji wewnętrznej.

Partycypacja spełni swoje funkcje, jeżeli będzie dotyczyła ludzi o odpowiednich kompetencjach, kiedy wiązać się będzie z przekazaniem realnych uprawnień i egzekwowaniem odpowiedzialności. Bez tego grozi opóźnieniem i błędami, indywidualizacją procesów decyzyjnych³⁹⁶, co nie wpływa pozytywnie na wyzwalamie przedsiębiorczości. Większego wpływu na to, co dzieje się w organizacji oczekują zwłaszcza pracownicy o znaczeniu kluczowym, dla których bardzo istotnym zasobem jest wiedza, którzy mają wysokie kompetencje i silnie angażują się w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Delegowanie uprawnień i partycypacja w ich przypadku ma sens, dlatego że potrafią „realizować znaczną część postawionych im zadań bez konieczności permanentnego nadzoru (...). Zdolni są także do krytycznej analizy obowiązujących sposobów realizacji zadań, a nawet potrafią zaproponować konkurencyjne w stosunku do dotychczas obowiązujących”³⁹⁷. Delegowanie uprawnień zaleca się także w sytuacji, kiedy podwładni przyswoili tajniki pracy wykonawczej i kiedy stworzone zostały warunki do ich partner-

³⁹⁵ B. Kaczmarek, *Innowacje i kultura organizacyjna we współczesnym przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 21.

³⁹⁶ M. Czerska, *Wpływ kultury na zachowania organizacyjne*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, op. cit., s. 28.

³⁹⁷ *Organizacja zachowań zespołowych*, op. cit., s. 59.

skiego uczestnictwa w procesie kierowania przedsiębiorstwem i ponoszenia odpowiedzialności nie tylko za siebie, lecz także za cały zespół.

Delegując uprawnienia na niższe szczeble, daje się większe możliwości podejmowania samodzielnych decyzji, nie krępuje się inicjatyw ludzi, co sprzyja przedsiębiorczości wewnętrznej. Podobną rolę pełni partycypacja, która zwiększa poczucie sensu pracy, zaangażowanie oraz motywację do działań kreatywnych i twórczych.

3.8.3. Struktury organizacyjne sprzyjające zachowaniom przedsiębiorczym

Kreowaniu przedsiębiorczości wewnątrz korporacji sprzyjają określone typy struktur organizacyjnych posiadających pewne cechy. Przykładem może być struktura macierzowa, która jest jednym ze sposobów na uelastycznienie tradycyjnych, skostniałych, zbiurokratyzowanych struktur, na zapewnienie dostatecznej swobody dla przedsiębiorczych pracowników. Stanowi ona kolejne ogniwo w ewolucji struktur organizacyjnych, odpowiadające wzrostowi przedsiębiorstw oraz rosnącej złożoności otoczenia. Może być wykorzystywana nawet przez bardzo duże, rozbudowane, globalne korporacje. Zwiększa ich elastyczność, dynamikę, umożliwia „wyłapywanie” przedsiębiorczych jednostek odpowiedzialnych za wykonywanie bardzo różnorodnych, nietypowych zadań wymagających zaangażowania, inicjatywy, kreatywności.

Podobną rolę odgrywa struktura zadaniowa, która opiera się na zespołach³⁹⁸ tworzonych doraźnie na ściśle określony czas, gdy pojawia się problem do rozwiązania, przedsięwzięcie do zrealizowania. Wyodrębniony z formalnej struktury zespół zadaniowy działa jako samodzielna, autonomiczna „mikroorganizacja”. Ma zapewniony dostęp do koniecznych środków. Oczekuje się od niego jednak konkretnych rezultatów, z których się go rozlicza. Najlepiej jeżeli jego skład jest interdyscyplinarny, zmienny, w zależności od bieżących potrzeb pracy³⁹⁹.

³⁹⁸ Idea rozwiązywania problemów przez interdyscyplinarne zespoły jest stara jak świat. Pierwsza informacja o ich pracy pochodzi z 1908 r. W początkowym okresie rozwoju przemysłu zespoły zadaniowe nie były jednak często stosowane. W 1918 roku M.P. Follet proponowała wykorzystanie procesów grupowych w praktyce społecznej, jednak jej sugestie nie znalazły poparcia. Dopiero prace i badania E. Mayo na nowo wywołały dyskusje na temat znaczenia procesów grupowych (zwłaszcza grup nieformalnych) oraz ich wpływu na efektywność indywidualną i organizacyjną. Źródło: J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990, s. 37; *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy...*, op. cit., s. 196.

³⁹⁹ W literaturze zachodniej struktury typu zadaniowego określa się mianem grona – *clusters* (rozwiązania takie często występują także pod nazwą „centra doskonałości”). Ich nowatorski charakter polega na odrzuceniu „drabinek” charakterystycznych dla struktur hierarchicznych. Ich miejsce zajmują zespoły o luźnej strukturze realizujące jedno lub kilka projektów. Nie istnieje w nich przywiązanie do stanowiska czy zadania. Pracownik może być jednocześnie osobą kierującą jedną strukturą gronową i zwykłym członkiem innej. W skład grona mogą także wchodzić fachowcy z zewnątrz, którzy przyczynią się do sprawniejszej realizacji zadania. Istnieje wiele warunków sprawnego działania gron, np.: (1) w firmie musi istnieć jasno i precyzyjnie określony cel działania umożliwiający rozumienie przez pracowników istoty i sensu realizowanych zadań, (2) członkowie zespołów po-

Struktura zadaniowa zalicza się do struktur typu organicznego, która powstaje niezależnie od tej tradycyjnie funkcjonującej w przedsiębiorstwie – pracownicy na ściśle określony czas opuszczają swoje dotychczasowe stanowiska i zajmują się realizacją projektów. Zastosowanie jej „może stwarzać korzystne warunki dla rozwiązywania złożonych problemów w niektórych obszarach (...) przedsiębiorstwa. Dotyczy to w szczególności działalności badawczo-rozwojowej, technicznego przygotowania produkcji nowych wyrobów lub wdrażania nowych technologii”⁴⁰⁰. Ich wykorzystanie może sprzyjać powstawaniu tzw. centrów innowacji i/lub przedsiębiorczości, które mogą z powodzeniem funkcjonować nawet w bardzo dużych korporacjach. Struktury zadaniowe powstają jako reakcja na ociążałość i nieefektywność tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych. Są konsekwencją dążenia do uzyskania większej efektywności i skuteczności⁴⁰¹. Mogą unowocześniać dotychczas wykorzystywane struktury. Dzięki nim przedsiębiorstwo szybciej reaguje na pojawiające się w otoczeniu sygnały, zatem:

- odpowiednio wcześnie dostrzeże zagrożenia, wyeliminuje je lub zminimalizuje ich negatywne oddziaływanie,
- szybciej wykorzystysta pojawiające się szanse, zmaksymalizuje ich pozytywne oddziaływanie na przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorczym zachowaniom sprzyja także struktura sieciowa, która jest innowacyjna, kreatywna, często geograficznie rozproszona, nastawiona na kooperację, a jej konfiguracja może ulegać zmianie w zależności od potrzeb (sieciowość wiąże się z różnorodnością współpracujących ze sobą jednostek). O możliwości realizowania w niej przedsiębiorczych projektów świadczą następujące jej atrybuty⁴⁰²:

- duża elastyczność w ramach domeny, w jakiej funkcjonuje, z możliwością jej zmiany,
- adaptacyjność umożliwiająca realizację nie tylko rutynowych działań,
- występujące w niej układy strategicznego współdziałania oparte na potencjale strategicznym partnerów, co rozszerza możliwości wyboru strategicznego,
- zorientowanie na dłuższą współpracę, lecz przy realizacji doraźnych projektów,

winni być starannie dobrani oraz mieć swobodny dostęp do informacji, w tym strategicznych, nie tylko tych, które bezpośrednio dotyczą realizowanych zadań, (3) struktury gronowe wymagają korzystania z technik informatycznych najnowszej generacji, (4) w zespole musi panować klimat wzajemnego zaufania, zarówno w relacjach między przełożonymi a podwładnymi, jak i między członkami zespołu. Źródło: J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006, s. 23.

⁴⁰⁰ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, s. 188.

⁴⁰¹ J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne...*, op. cit., s. 37.

⁴⁰² K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2009, s. 177; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, op. cit., s. 130.

- umożliwianie dostępu do różnorodnych zasobów,
- obniżanie niepewności, legitymizowanie działalności, ułatwianie osiągnięcia wspólnych celów,
- umożliwianie wychwytywania bodźców służących do odnowy firm.

Struktury sieciowe traktowane są jako rozwiązanie przyszłościowe coraz częściej wykorzystywane przez współczesne, rozbudowane korporacje⁴⁰³. Opierają się na dość radykalnych założeniach – kwestionują bowiem podstawową przesłankę struktur organizacyjnych, zarówno klasycznych, jak i nowoczesnych. Chodzi o próbę całkowitego odejścia od zasady hierarchizacji. W strukturach sieciowych zastąpiono ją heterarchią. Oznacza to m.in. rezygnację z kierowników średniego szczebla, których funkcje przejmują kierownicy i pracownicy zespołów zadaniowych. Struktury sieciowe kwestionują także klasyczną zasadę jedności rozkazodawstwa i taylorowski podział pracowników na koncepcyjnych i wykonawczych. Zasada ta jest eliminowana „na rzecz kontroli i koordynacji dokonywanych w złożonych, horyzontalnych relacjach między rozproszonymi jednost-

⁴⁰³ W literaturze można odnaleźć wiele opisów współczesnych przedsiębiorstw działających na zasadzie sieci. L. Groth wyodrębnia na przykład metaorganizację, będącą zbiorem firm stanowiących oddzielne byty prawne, połączone wspólnym systemem informatycznym koordynującym ich działania. Jako podtyp tego rodzaju organizacji wymienia klastry dostawców i partnerstwo. Występuje tam jeden, dominujący partner, który narzuca warunki współpracy, a siła poszczególnych aktorów w systemie jest bardziej wyrównana. L. Groth wymienia także zorganizowaną chmurę. Jest to typ współpracy o odrębnych tożsamościach organizacyjno-prawnych. W porównaniu z metaorganizacją uczestników takiej sieci jest znaczenie więcej – może być ich nawet miliony, a dotyczy ona bardzo wąskiego wycinka działalności. Sieciowość to obecnie bardzo istotny atrybut funkcjonowania przedsiębiorstw. Warto jednak podkreślić, że nie dotyczy tylko i wyłącznie struktur, ale np. nadzoru właścicielskiego (w przypadku korporacji transnarodowych) oraz strategii na różnych płaszczyznach działalności. Polega wówczas na tworzeniu systemu obejmującego węzły oraz łączące je powiązania relacyjne. Zależnie od rozpatrywanego poziomu węzłami sieci biznesowej mogą być osoby indywidualne, jednostki organizacyjne (np. filie) lub organizacje (przedsiębiorstwa), a łączące je powiązania to przepływy informacji, produktów, czynników produkcji itp. Za jedną ze współczesnych form organizacji sieciowej uznaje się grupę kapitałową. To „organizm gospodarczy” składający się z samodzielnych prawnie podmiotów powiązanych w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (kontraktowymi), posiadający możliwość realizacji wspólnych celów. Nowoczesne sieciowe struktury mogą sprzyjać przedsiębiorczości i kreatywności. Natomiast kwestia przedsiębiorczości wewnętrznej w grupie kapitałowej może budzić wątpliwości, zwłaszcza w odniesieniu do spółek podporządkowanych, zależnych od jednostki nadrzędnej (spółki – matki), która może ograniczać ich przedsiębiorczość, sprowadzać do roli „wykonawcy poleceń podmiotów nadrzędnych”. Jednak, jak podkreśla K. Ćwik, już samo ukonstytuowanie się grupy kapitałowej jest przejawem przedsiębiorczości. Jest bowiem jednym ze sposobów przeciwdziałania negatywnym skutkom biurokracji, która dotyka organizację na pewnym etapie jej rozwoju. Utworzenie grupy kapitałowej może również pobudzić pierwotną przedsiębiorczość pracowników, która mogłaby być stłumiona. Źródło: M. Trocki, *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 41; K. Ćwik, *Przedsiębiorczość organizacyjna w grupie kapitałowej w ujęciu teoretyczno-metodologicznym*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, op. cit., s. 134; *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, op. cit., s. 254; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe...*, op. cit., s. 130; C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit. s. 44; K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, op. cit., s. 163.

kami organizacyjnymi”⁴⁰⁴. Następuje w nich także znaczne ograniczenie tradycyjnych funkcji naczelnego kierownictwa oraz zmiana w sposobie rozumienia ich roli⁴⁰⁵.

Bardzo ważną cechą struktur sieciowych decydującą o ich wysokiej adaptacyjności jest łatwość dostępu do informacji i szybkość jej obiegu. Do spełnienia tych warunków konieczne są rozwiązania odbiegające od tradycyjnych. Przede wszystkim informacja nie może być traktowana jako źródło władzy i wpływów, co było typowe dla struktur klasycznych. W strukturach sieciowych bardzo niski jest też stopień sformalizowania, by nie krępować inicjatywy i samodzielności pracowników. S.P. Robbins i D.A. DeCenzo nazywają strukturę sieciową strukturą bez granic⁴⁰⁶, gdyż nie ograniczają jej żadne kategorie narzucane przez tradycyjne rozwiązania strukturalne.

Warto także wspomnieć o szczególnym przypadku struktury sieciowej, a mianowicie o strukturze wirtualnej, która pojawiła się jako odpowiedź na coraz bardziej komplikujące się warunki otoczenia oraz jako sposób na uelastycznienie działalności przedsiębiorstw. Jej cechą jest brak pomiędzy jej uczestnikami bezpośredniego kontaktu. Jest „niewidoczna”, nie ma w niej tradycyjnej hierarchii, zarządu, a współpraca opiera się na wzajemnym zaufaniu. Struktury takie „dążą do odkrywania swoich ukrytych zasobów, nowych dróg rozwoju, a rolę mistrzów i przywódców pełnią wybitni menedżerowie”⁴⁰⁷. Są „jakościowym przeciwieństwem typowej biurokracji, w której istnieje wiele szczebli zarządzania, w której dąży się do sprawowania pełnej kontroli z tytułu własności”⁴⁰⁸.

Tradycyjne struktury oparte na zasadzie specjalizacji funkcjonalnej, dzielące organizacje na działy (piony, departamenty) powodowały wiele problemów związanych z kwestią wpływów, podziału zasobów itp. W związku z tym współcześnie coraz częściej wykorzystuje się struktury procesowe, w których najważniejsze są nie funkcje, lecz sekwencje działań przebiegające przez całe przedsiębiorstwo, które zakładają realizację nietypowych, przedsiębiorczych projektów. Jako atrybuty struktury procesowej wymienia się⁴⁰⁹:

- dynamiczny charakter więzi kooperacyjnych,
- dominację przebiegów poziomych nad pionowymi,

⁴⁰⁴ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 70.

⁴⁰⁵ Do zadań naczelnego kierownictwa w zarządzaniu siecią zalicza się np.: (1) określanie generalnych wizji i strategii działania, (2) dbałość o jakość, (3) wywieranie metodologicznych i dyscyplinujących nacisków na pracowników i zespoły, (4) pozyskiwanie atrakcyjnych inwestorów, (5) usprawnianie „systemu uczenia się” sieci i rotacji ekspertów. Źródło: C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 71.

⁴⁰⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 249.

⁴⁰⁷ J. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 27.

⁴⁰⁸ *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005, s. 352.

⁴⁰⁹ J. Macias, *Koncepcje struktur organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 18.

- nastawienie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego,
- znaczną możliwość samoorganizowania się i nacisk na elastyczność zapewniającą reagowanie systemu na oddziaływanie dynamicznego otoczenia.

W literaturze można odnaleźć bardzo wiele rodzajów struktur, które są elastyczne, dynamiczne, które ułatwiają zachowania przedsiębiorcze. Wiele współczesnych przedsiębiorstw funkcjonuje wręcz na zasadzie adhokracji, która jest najmniej formalnym i najbardziej elastycznym rozwiązaniem. Jej podstawowym środkiem koordynacji są wzajemne uzgodnienia, a ważną rolę odgrywa personel pomocniczy wspomagający rdzeń operacyjny⁴¹⁰. Struktura tego typu jest zmienna, uzależniona od sytuacji, pojawia się, jeżeli zachodzi taka konieczność (potrzeba, możliwość). Podstawowym mechanizmem koordynacji jest wówczas „wzajemne uzgadnianie. W tym przypadku zespół równorzędnych pracowników wzajemnie ustala zadania do wykonania, wspólnie dokonuje (...) podziału odpowiedzialności za realizację poszczególnych elementów projektu”⁴¹¹. Zaletą takiej struktury jest zmienność, różnorodność, możliwość uwalniania inicjatywy i przedsiębiorczości pracowników.

⁴¹⁰ I. Czaja, *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 44.

⁴¹¹ *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, op. cit., s. 291.

Rozdział 4.

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – WYNIKI BADAŃ I REKOMENDACJE

4.1. Koncepcja i założenia metodyczno-organizacyjne realizowanych badań

Przedmiotem monografii jest przedsiębiorczość korporacyjna rozwijana w obrębie dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw. Główny problem badawczy odnosił się do tego, jak (w jaki sposób, w jakich działaniach i zachowaniach) ujawnia się przedsiębiorczość korporacji i jaki ma na nią wpływ przedsiębiorczy potencjał pracowników wykonawczych oraz kreowany przez kierownictwo klimat pracy⁴¹². Punktem wyjścia rozważań była analiza literatury przedmiotu, zarówno teorii, jak i zrealizowanych badań dotyczących omawianych kwestii. Ważną rolę odegrała także obserwacja praktyki funkcjonowania współczesnych korporacji. W ich wyniku zidentyfikowano lukę badawczą oraz opracowano koncepcję badań. Poszczególne etapy procedury badawczej przedstawiono na rysunku 4.1.

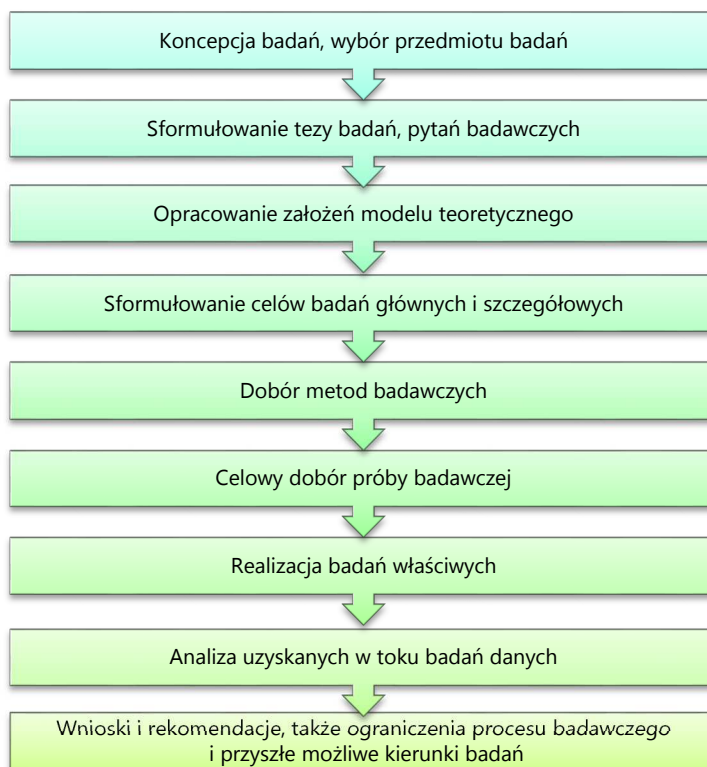
Przystępując do badań, przyjęto tezę, że korporację można uznać za przedsiębiorczą, jeżeli m.in.: wykorzystuje nadarzające się okazje, jest otwarta na

⁴¹² Badania miały charakter: (1) opisowy – charakteryzowały cechy przedsiębiorczości korporacyjnej, (2) wyjaśniający – pomagały w wyjaśnianiu specyfiki przedsiębiorczości korporacyjnej, w odkrywaniu zależności między tworzącymi ją elementami, (3) eksploracyjny – ułatwiały zrozumienie przedsiębiorczości korporacyjnej, (4) klasyfikacyjny – umożliwiały poznanie właściwości przedsiębiorczości korporacyjnej przez tworzenie definicji, kategorii, modeli, (5) eksplikacyjny – umożliwiały poszukiwanie związków i zależności między wymiarami tworzącymi przedsiębiorczość korporacyjną na zasadzie: „co od czego zależy”? „co na co wpływa”?; (6) weryfikacyjny – ułatwiały sprawdzenie, jak kształtuje się w praktyce proces rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej w odniesieniu do informacji zawartych na ten temat w literaturze w zakresie opracowanego modelu teoretycznego, (7) projekcyjny – umożliwiały wskazanie, jakie uwarunkowania są konieczne (i/lub wystarczające), aby uzyskać konkretny efekt, którym był rozwój przedsiębiorczości w korporacji. Źródło: S. Nowosielski, *Metody badań naukowych w zarządzaniu*, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/Nowosielski/Metody%20bada%C5%84%20naukowych%20w%20zarz%C4%85dzaniu%20cz1.pdf> (dostęp: 05.09.2015 r.).

zmiany, dywersyfikuje działalność, wprowadza na rynek nowe wyroby, wdraża różnego rodzaju innowacje itp. (wykorzystano w sumie 16 wymiarów przedsiębiorczej korporacji⁴¹³). W procesie rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach kluczową rolę odgrywają (rysunek 4.2):

- przedsiębiorcze predyspozycje pracowników wykonawczych – to poziom indywidualny przedsiębiorczości korporacyjnej,
- panujący w korporacji klimat pracy, w jakiej pracują intraprzedsiębiorcy – to wymiar organizacyjny przedsiębiorczości korporacyjnej.

⁴¹³ W literaturze toczą się dyskusje na temat liczby pozytywnie zweryfikowanych wymiarów, które świadczą o przedsiębiorczości korporacji. Najczęściej podkreśla się, że powinny to być wszystkie lub większość z poddawanych badaniu. Przykładowo, S. Saetre analizował wpływ tylko jednego czynnika – innowacji, zakładając, że przedsiębiorstwo wdrażające je można już uznać za przedsiębiorcze (także J. Schumpeter i P.F. Drucker). W.D. Guth i A. Ginsberg podkreślają znaczenie dwóch aspektów – innowacji i strategicznej odnowy. Podobnie S. Sharma i J.J. Chrisman analizowali innowacje i nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki. D. Milleer, J.G. Covin i D.P. Slevin wyodrębnili trzy wymiary – innowacje, skłonność do ryzyka i proaktywność (podobnie jak C. M. Stopford i Ch.W. Baden-Fuler). Dla G. T. Lumpkina i G.G. Deesa, na przedsiębiorczość korporacji składa się pięć wymiarów – wysoki poziom innowacyjności, ryzyka, proaktywności, konkurencyjnej agresywności i autonomii. W. Dyduch wyróżnił aż 13 składników przedsiębiorczości organizacji (proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, presję na efektywność, elastyczność, orientację na zasoby, strukturę zarządzania i in.), które poddawał ocenie empirycznej. W monografii wzięto pod uwagę 16 wymiarów. Formułując je, oparto się na definicjach przedsiębiorczości, które analizowano pod kątem częstotliwości występowania w nich cech, działań, funkcji opisujących przedsiębiorcze przedsiębiorstwa (począwszy od klasycznych definicji, po współczesne). Uwzględniono także przedsiębiorczą orientację i wykorzystywane do jej opisu miary. Nie skorzystano wprost z żadnej z klasyfikacji, stanowiły one inspirację do wyboru określonych wymiarów. Zaproponowane przez autorkę wymiary są odzwierciedleniem aspektów uznawanych w monografii za istotne w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. W ten sposób powstała autorska lista wymiarów, które następnie poddano empirycznej weryfikacji. Dokonując ich oceny, skoncentrowano się na liczbie (nie na rodzajach), abstrahując od kreujących je uwarunkowań. Oznacza to, że im więcej wymiarów zidentyfikowano, tym korporację uznano za bardziej przedsiębiorczą. Założenie to jest zasadne, gdyż różnego rodzaju uwarunkowania sytuacyjne istotnie wpływają na przedsiębiorczość korporacji. Wykazały to m.in. badania G.A. Knighta oraz A.S. Thomasa i S.L. Muellera, którzy udowodnili, że wymiary przedsiębiorczej orientacji różnią się w poszczególnych krajach, na co wpływają warunki otoczenia, normy kulturowe itp. Także W. Dyduch podkreśla, że większa liczba wymiarów składających się na przedsiębiorczość nie oznacza wyższego jej poziomu, dlatego że jest to uzależnione od określonych uwarunkowań sytuacyjnych. Źródło: S. Saetre, *Intrapreneurship. An exploratory study of select norwegian industries*, Norwegian Research Council, Trondheim 2001; M.H. Morris, D.L. Sexton, *The concept of entrepreneurial intensity...*, op. cit., pp. 5-13; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimensions of...*, op. cit., pp. 429-451; W. Dyduch, *Innowacyjność organizacji – istota...*, op. cit., s. 34; tenże, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka...*, op. cit., s. 37, 45; M. Hewitt, *Entrepreneurial intensity. A correlation between...*, op. cit.; A.S. Thomas, S.L. Mueller, *A scale of comparative entrepreneurship...*, op. cit., pp. 287-302.



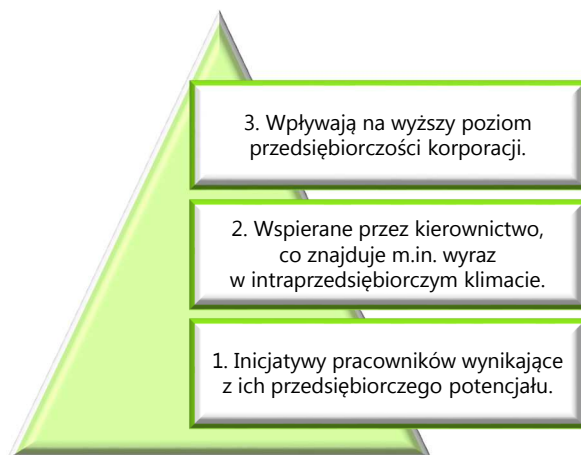
Rys. 4.1. Procedura prowadzonych badań

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując szczegółowej charakterystyki badań prowadzonych na potrzeby monografii, określono ich zakresy:

- podmiotowy – to identyfikacja obiektu badań rozumianego jako część rzeczywistości, w której zlokalizowany jest przedmiot badań i który wywołuje daną sytuację problemową⁴¹⁴, w przypadku opracowania były to korporacje, czyli duże, rozbudowane przedsiębiorstwa,
- przedmiotowy – to możliwości rozwoju przedsiębiorczości w obrębie korporacji ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczego potencjału pracowników oraz klimatu pracy, także wymiary świadczące o przedsiębiorczości korporacji,
- terytorialny – badaniu podlegały korporacje prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski, choć niewyłącznie z polskim kapitałem,
- czasowy – od października 2013 r. do czerwca 2015 r.

⁴¹⁴ S. Nowosielski, *Metody badań naukowych w zarządzaniu*, op. cit.



Rys. 4.2. Mechanizm rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

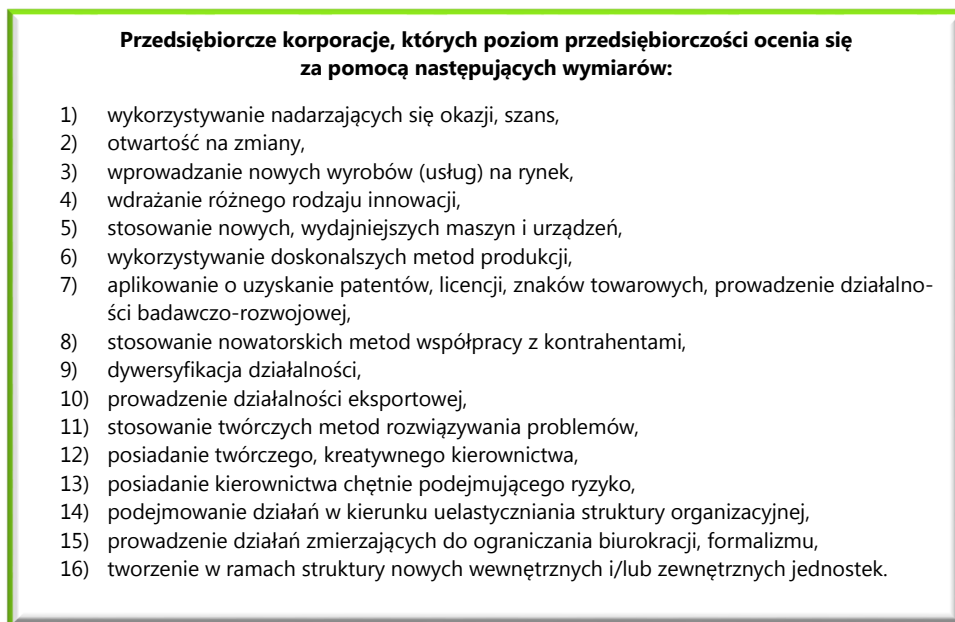
Opracowany model teoretyczny prezentuje możliwości rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach (rysunek 4.3). Dzięki analizie danych uzyskanych w trakcie badań możliwe było określenie, jak funkcjonuje on w praktyce, który z elementów stanowi mocne (stymulanty), a który słabe ogniwa (destymulanty) procesu rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej.

Zrealizowane badania obejmowały trzy wzajemnie powiązane ze sobą obszary. Odnosiły się do poszczególnych aspektów zawartych w modelu weryfikacyjnym, tj. do:

- zidentyfikowania przejawów przedsiębiorczości korporacyjnej (na podstawie 16 autorskich wymiarów), które konfrontowano następnie z rzeczywistymi warunkami panującymi w badanych jednostkach,
- analizy przedsiębiorczego potencjału zatrudnionych w korporacjach pracowników – na podstawie kwestionariusza oceniającego intraprzedsiebiorcze predyspozycje opracowanego przez G. Pinchota,
- oceny klimatu pracy w zakresie możliwości podejmowania przez pracowników korporacji przedsiębiorczych działań – wykorzystano do tego autorski zestaw pytań opisujących podejście kierownictwa do przedsiębiorczych inicjatyw pracowników, do podejmowania przez nich ryzyka, eksperymentowania itp.

Głównym celem badań było poznanie mechanizmów rozwoju przedsiębiorczości w korporacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczego potencjału pracowników i klimatu pracy. W praktyce sprowadzało się to do:

- zaprezentowania koncepcji badań przedsiębiorczości korporacyjnej,
- opracowania wyników badań oraz ujęcie ich w nową wartość,
- konfrontacji założeń badawczych z praktyką gospodarczą badanych korporacji.



Rys. 4.3. Model teoretyczny

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki zrealizowanym badaniom możliwe było zweryfikowanie modelu badawczego i określenie, czy przedsiębiorczość badanych korporacji wynika z:

- przedsiębiorczego potencjału pracowników wykonawczych,
- kreowanego przez kierownictwo przedsiębiorczego klimatu.

Sformułowane główne pytania badawcze⁴¹⁵ odnoszące się do możliwości rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach brzmiały:

1. Jaki jest poziom przedsiębiorczości badanych korporacji?
2. Czy przedsiębiorcze korporacje zatrudniają przedsiębiorczych pracowników?
3. Czy w przedsiębiorczych korporacjach panuje sprzyjający przedsiębiorczości klimat pracy?

Sformułowano również następujące pytania szczegółowe:

1. Jakiego rodzaju wymiary świadczące o przedsiębiorczości korporacji najczęściej (najrzadziej) występowały w badanych jednostkach?
2. Czy przedsiębiorcze korporacje (tzn. te o wysokim poziomie przedsiębiorczości) zatrudniają w większości przedsiębiorczych pracowników?
3. Czy w przedsiębiorczych korporacjach (tzn. tych o wysokim poziomie przedsiębiorczości) panuje intraprzsiębiorczy klimat?
4. Czy występują zależności między przedsiębiorczym potencjałem pracowników, klimatem pracy, a poziomem przedsiębiorczości korporacji?

W ciągu dwóch lat badań udało się uzyskać dane od 320 pracowników oraz 60 kierowników (ich bezpośrednich przełożonych) pochodzących z 41 różnego rodzaju korporacji⁴¹⁶. Podstawową jednostką próby badawczej były korporacje, które wyselekcjonowano z zastosowaniem doboru celowego (kierując się także zasadą dostępności). Autorce zależało na jak największej różnorodności badanej próby. Badaniu poddano korporacje spełniające kilka kryteriów. Były to:

⁴¹⁵ W monografii zrezygnowano z hipotez na rzecz pytań badawczych (głównych i szczegółowych). Odpowiedzi na nie umożliwiały osiągnięcie celów badań. Brak hipotez był postępowaniem celowym. Podyktowane to było głównie tym, że niezbyt liczna badana próba stawiałaby pod znakiem zapytania ich statystyczną weryfikację (na tzw. moc testu, czyli zdolność do odrzucenia hipotezy fałszywej wpływa poziom liczebności, im jest ona mniejsza, tym niższa jest moc testu). Chęć weryfikacji (czy fałszyfikacji) hipotez w przypadku badań o charakterze jakościowym (a te stanowiły przedmiot opracowania) przy niezbyt dużej liczebności próby może rodzić problemy, budzić wątpliwości. Formułowanie przez badacza hipotez wynika z jego wiary w możliwości ich weryfikacji, co w przypadku zrealizowanych badań stałoby pod znakiem zapytania, stąd decyzja o sformułowaniu pytań. Źródło: M. Moroz, *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 145-146; M. Ciesielski, *Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10, s. 3-4.

⁴¹⁶ Starano się dotrzeć do jak najliczniejszej grupy respondentów. 45 kwestionariuszy ankiet odrzucono ze względu na ujawnione błędy lub luki w odpowiedziach. W pięciu korporacjach nie uzyskano zgody na realizację badań. Świadczy to o pewnych problemach związanych z uzyskaniem odpowiednio licznej próby badawczej. Zwrotność ankiet to jeden z największych problemów praktycznie każdego badania empirycznego. Jako przykład niech posłuży doświadczenie W. Dyducha, który realizując badania na temat przedsiębiorczości organizacyjnej, rozesłał aż 3600 ankiet, uzyskał zwrot 923 egzemplarzy, z czego odrzucono aż 615 ze względu na błędy lub niekompletne dane. Do analizy zakwalifikowano zaledwie (biorąc pod uwagę liczbę rozesłanych egzemplarzy) 308 kwestionariuszy. Źródło: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 148.

- przedsiębiorstwa komercyjne⁴¹⁷, których przedstawiciele wyrazili chęć wzięcia udziału w badaniach (w pierwszej kolejności był to przedstawiciel naczelnego kierownictwa, który wyrażał zgodę na badania, a następnie zlecał uzupełnienie ankiet kierownikom szczebli pośrednich oraz grupie ich podwładnych),
- przedsiębiorstwa duże, spełniające kryterium wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych – zatrudniające minimum 250 pracowników,
- przedsiębiorstwa, w których wystąpiło zjawisko oddzielenia własności od zarządzania, w których występuje grupa płatnych menedżerów, kierowników różnych szczebli⁴¹⁸, niebędących właścicielami, a zaangażowanych aktywnie w zarządzanie.

Pierwszym etapem prowadzonych badań była ocena poziomu przedsiębiorczości⁴¹⁹ badawczych korporacji. W tym celu wyodrębniono trzy grupy przedsiębiorstw o wysokim, średnim i niskim natężeniu występowania w nich przedsię-

⁴¹⁷ Założenie to jest zasadne, gdyż w Polsce cechy korporacji posiadają nie tylko duże, rozbudowane przedsiębiorstwa komercyjne, ale także podmioty, których podstawowym celem działalności nie jest wyłącznie zysk, np. spółdzielnie, stowarzyszenia, związki rzemieślnicze. Wyodrębnia się też korporacje prawa publicznego (np. samorząd terytorialny), których organy dysponują analogicznymi (władczymi) kompetencjami organów państwowych. Nie stanowiły one jednak przedmiotu badań. Źródło: <http://www.gazetaprawna.pl/encyklopedia/prawo/hasla/335051,korporacja.html>, op. cit.

⁴¹⁸ Kwestionariusz ankiety skierowany był do kierowników różnych szczebli pośrednich z wyłączeniem najwyższego. Podyktowane to było tym, że kierownictwo naczelne daje przyzwolenie na realizację ryzykownych przedsięwzięć, wspiera działania prowadzące do wdrażania innowacji. To od nich zależy forma i skala przedsiębiorczości w korporacji. Jednak może nie mieć dokładnej wiedzy na temat np. tego, jak zachowują się pracownicy. Jego przedstawiciele nie potrafiliby odpowiednio ocenić wpływającego na inicjowanie przedsiębiorczych działań klimatu pracy, który stanowił przedmiot badań. Założono zatem, że to od kierownictwa pośrednich szczebli zależy w głównej mierze to, jak będą zachowywali się podlegli im pracownicy, czy będą bierni czy przedsiębiorczy. To oni najlepiej znają uwarunkowania pracy na poziomie operacyjnym (na którym najczęściej powstają innowacje), potrafią ocenić swoich podwładnych – ich ograniczenia, mocne strony, przedsiębiorczy potencjał. Mają największe możliwości w zakresie promowania i zachęcania do przejawiania zachowań przedsiębiorczych.

⁴¹⁹ W literaturze stosowane jest pojęcie „natężenie przedsiębiorczości”, ewentualnie „natężenie przedsiębiorczej orientacji”, wprowadzone przez M.H. Morrisa. Natężenie przedsiębiorczości określa się przez szacowanie poziomu wymiarów tworzących przedsiębiorczość. Pojęcia te zbliżone są do intensywności przedsiębiorczej lub intensywności przedsiębiorczości korporacyjnej, które odnosi się do zmiennej natury przedsiębiorczości, a wykorzystywane są do pomiaru zachowań przedsiębiorczych realizowanych w korporacji. Zdaniem W. Dyducha intensywność przedsiębiorczości może być mierzona dwoma zmiennymi: poziomem przedsiębiorczości (np. innowacyjności, aktywności, podejmowania ryzyka) oraz częstotliwością wprowadzania zmian. M.H. Morris i D.F. Kuratko używają także określenia „stopień przedsiębiorczości”. Najczęściej odnosi się go do liczby przedsiębiorczych wymiarów realizowanych w danym przedsiębiorstwie. Dla M.H. Morrisa i D.L. Sextona związane jest to zarówno z częstotliwością (jak często?), jak i liczbą (ile?) przedsiębiorczych działań podejmowanych jest w korporacjach. Ich zdaniem połączenie częstotliwości i liczby badanych cech dostarcza informacji o intensywności przedsiębiorczych wymiarów. Źródło: W. Dyduch, *Innowacyjność organizacji – istota...*, op. cit., s. 34; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości*

biorczych wymiarów. Polegało to na stwierdzeniu, w ilu korporacjach najczęściej występowały wyodrębnione w modelu teoretycznym wymiary i jaka była ich liczba. Szczegółowej analizie poddano korporacje o wysokim i niskim poziomie przedsiębiorczości. Sprawdzono przedsiębiorczy potencjał ich pracowników oraz dokonano oceny panującego w nich klimatu pracy.

W drugim etapie zrealizowanych badań dokonano oceny przedsiębiorczego potencjału zatrudnionych w korporacjach pracowników wykonawczych. To bardzo ważny, choć niezbyt często poddawany analizie (zwłaszcza empirycznej) aspekt przedsiębiorczości korporacyjnej, umożliwiający ocenę podejścia pracowników korporacji do przedsiębiorczych (obarczonych bardzo dużym ryzykiem porażki) działań. Potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach nie jest wielkością stałą, można go powiększać przez nabywanie nowej wiedzy, doświadczeń (np. w wyniku szkoleń). Można także wpływać na większe zaangażowanie pracowników sprzyjającą kreatywności atmosferą pracy. Przedsiębiorczy potencjał pracowników można uznać za warunek konieczny, choć niewystarczający do rozwoju przedsiębiorczości w korporacji.

Trzecim etapem badań była ocena panującego w przedsiębiorstwach klimatu pracy, wpływającego bezpośrednio na podejmowanie przez pracowników (bądź nie) przedsiębiorczych inicjatyw. Wykorzystano do tego 12 stwierdzeń opracowanych przez autorkę, opisujących charakter relacji między kierownictwem a pracownikami, tzn. ich podejście do inicjatyw pracowników, wsparcie (bądź nie) ich działań itp.⁴²⁰

organizacyjnej jako przesłanka..., op. cit., s. 37, 45; M.H. Morris, D.L. Sexton, *The Concept of Entrepreneurial Intensity...*, op. cit., pp. 5-13.

⁴²⁰ Ocena przez respondentów panującego w korporacjach klimatu pracy skażona była niewątpliwie subiektywizmem. Wynikało to z tego, że odpowiadając na pytania, odnosili się do ich osobistego punktu widzenia, do oceny postrzeganej przez nich rzeczywistości. Często ten aspekt jest określany jako istotna wada procesu badawczego uniemożliwiająca obiektywne poznanie danego zjawiska. W tym wypadku jednak element subiektywizmu był nieuchronny (a nawet wskazany). Chodziło bowiem o poznanie indywidualnych punktów widzenia, które ze swej istoty są subiektywne, ale umożliwiają także głębokie poznanie badanych zjawisk, pozwalają dotrzeć do ich specyfiki. Zdaniem W. Dyducha to właśnie subiektywizm i postawy menedżerów przesądzają w znacznej mierze o faktycznym poznaniu przedsiębiorczości. Zdaniem M. Bratnickiego takie podejście jest w stanie uwzględnić wiele czynników, które mogą mieć znaczenie w jej rozwoju. Jest to charakterystyczne dla podejścia interpretatywnego w badaniach jakościowych – badacz zgadza się i akceptuje istnienie elementu subiektywnego, choć stara się go kontrolować. By zminimalizować subiektywizm i myślenie życzeniowe respondentów w przedmiotowym badaniu: (1) odpowiedzi kierowników zestawiono z odpowiedziami pracowników, by móc porównać i skonfrontować ich stanowiska, (2) uzyskane dane zostały uśredniono w badanych grupach; było to możliwe, gdyż zarówno pracownicy, jak i kierownicy odpowiadali częściowo na te same pytania. Postąpiono w ten sposób ponieważ przy obliczaniu średniej z kilku stwierdzeń dotyczących danego zjawiska błędy losowe pomiaru mogą się wzajemnie redukować, a powtarzalne błędy się nie kumulują. Dzięki temu uzyskano swego rodzaju „wypadkową” sformułowanych opinii. Źródło: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 37, 40, 41, 42, 48; Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 111; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003, s. 304; M. Koczera, *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 100.

Ostatni, bardzo istotny etap badań polegał na zestawieniu mechanizmów rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej zawartych w opracowanym modelu teoretycznym. Pozwoliło to na sformułowanie interesujących wniosków, także rekomendacji w kwestii podejmowania kolejnych, podobnych badań w przyszłości.

4.2. Zastosowane metody badawcze

Celowe, świadome i zaplanowane badania pozwalają uzyskać nowe i wartościowe fakty. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu odpowiadającym celowi badań metodom, rozumianym jako „sposób postępowania (...) charakteryzujący się zarówno ściśle określonymi czynnościami (procedurą badawczą), jak i zastosowaniem odpowiednich narzędzi badawczych”⁴²¹. Pozwala to skoordynować realizowane badania oraz doprowadzić do osiągnięcia założonych celów. W przedmiotowym badaniu wykorzystano dwie wzajemnie uzupełniające się metody o charakterze ilościowym i jakościowym⁴²², tj. ankietę i wywiad.

Punktem wyjścia była krytyczna analiza (także ocena) danych wtórnych typu *desk research*, pochodzących z różnego rodzaju dostępnych źródeł. Przegląd lite-

⁴²¹ J. Apanowicz, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardinum”, Gdynia 1997, s. 56.

⁴²² Metody jakościowe odpowiadają na pytanie, „jak przebiega rozwój badanego zjawiska”. Mniejszą wagę przywiązuje się w nich m.in. do kwestii reprezentacyjności, a większą do głębokiego poznania istoty i specyfiki zjawisk. Respondenci pytani są o opinie na temat otaczającego ich świata. Może temu towarzyszyć subiektywizm oraz tzw. myślenie życzeniowe, a nie projekcja rzeczywistej sytuacji, co może zaburzać proces badawczy i uniemożliwiać pełne poznanie. Nie można jednak zakładać, że odpowiedzi respondentów oderwane są od możliwości poznania przez nich świata zewnętrznego, zwłaszcza jeżeli badaną grupę stanowią kierownicy (menedżerowie) uznawani za pracowników wiedzy (jak miało to miejsce w przypadku badanej grupy). Metody jakościowe mogą być pomocne zwłaszcza do analizy i oceny pewnych aspektów przedsiębiorczości. W. Wales (który zajmuje się głównie kwestią przedsiębiorczej orientacji) uważa nawet, że są one w badaniach przedsiębiorczości niedoceniane, a umożliwiają głębokie zrozumienie procesu, poznanie wymiarów, przez które jest ona manifestowana. Badacze przedsiębiorczości dużo częściej odwołują się do metod ilościowych (wspomaganych komputerowo), podkreślających znaczenie aspektów ilościowych, dostarczających „twardych argumentów” na temat kształtowania się pewnych zjawisk. Metody jakościowe są trudniejsze w interpretacji, zawierają „nieostre” argumenty, które łatwo można podważyć. Jego zdaniem są „zapomniane”, zdecydowanie za rzadko stosowane. W opracowaniu wykorzystano podejście jakościowe, jednak tam, gdzie była taka możliwość, starano się go uzupełnić o podejście ilościowe, gdyż integracja wzajemnie uzupełniających się metod może stanowić owocną strategię z kilku względów: (1) może wpłynąć na wzajemne wzmocnienie różnych metod, (2) może wzbogacić analizę o nowe i zaskakujące szczegóły, (3) może zainicjować nowe kierunki myślenia przez zwrócenie uwagi na wyniki paradoksy. Zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe mogą być przydatne, a przewaga jednego podejścia nad drugim powinna wynikać z konkretnej sytuacji, ze sformułowanych celów badawczych. Źródło: M. Koczera, *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 100; W. Wales, *Entrepreneurial orientation...*, op. cit., pp. 3-15; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 53; K. Kmiotek, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 133.

ratury dotyczył głównie teorii przedsiębiorczości oraz problematyki zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami z wykorzystaniem w nich elementów przedsiębiorczości. Ich celem było zdobycie wiedzy na temat badanego zjawiska (zarówno w zakresie teorii, jak i prowadzonych badań). Służyło to uzyskaniu aktualnego „obrazu”, formułowanego w literaturze stanu wiedzy na temat przedsiębiorczości korporacyjnej. Etap ten był bardzo istotny, ponieważ w jego wyniku zostały sformułowane cele opracowania oraz koncepcja badań. Od jego szczególności była uzależniona także jakość realizowanych badań oraz wypływających z nich wniosków. W wyniku analizy literatury przedmiotu został opracowany teoretyczny model przedsiębiorczej korporacji, stanowiący zasadniczy aspekt rozważań teoretycznych i prowadzonych badań. Metoda analizy dostępnych źródeł literatury była stosowana w sposób ciągły – nie tylko we wstępnej fazie w celu poznania analizowanego zjawiska, opracowania założeń koncepcji badawczej, lecz także w trakcie badań oraz na etapie formułowania końcowych wniosków (np. w celu ich weryfikacji z sytuacją innych przedsiębiorstw, skonfrontowania z podobnymi badaniami innych autorów).

W celu poznania rzeczywistej sytuacji współczesnych korporacji w zakresie możliwości rozwoju w nich przedsiębiorczości przeprowadzono badania z zastosowaniem głównie techniki ankiety, w której wykorzystano narzędzie badawcze – wystandaryzowany i skategoryzowany kwestionariusz⁴²³. W praktyce zastoso-

⁴²³ Ankieta to bardzo popularna metoda ilościowa, ale zawarte w niej pytania niekiedy mają charakter jakościowy (jak to miało miejsce w przedmiotowym badaniu). Są to pytania o opinie, subiektywne poglądy, stanowiska prezentowane przez respondentów. Odnoszą się do percepcji, doświadczeń, które są inne dla każdej osoby, dodatkowo mogą zmieniać się w zależności od czasu i kontekstu. To powoduje, że ankieta może być subiektywna. To istotne jej ograniczenie. Często jest jednak stosowana w badaniach przedsiębiorczości. Proponowane koncepcje pomiaru, np. zarządzania przedsiębiorczego, orientacji przedsiębiorczej, potencjału przedsiębiorczości, w większości są metodami kwestionariuszowymi opierającymi się na subiektywnych ocenach kadry zarządzającej z wykorzystaniem kilkustopniowych skal ocen. Mimo kontrowersji związanych z zastosowaniem tego typu narzędzi, prowadzone na świecie badania naukowe obfitują w przykłady wykorzystania ankiet do badania przedsiębiorczości, które stanowią optymalne narzędzia jej pomiaru. Formułując argumenty przemawiające za zasadnością ich stosowania, W. Dyduch podkreśla, że o ile wskaźniki ilościowe stanowią niejako fotografię przeszłości i mają relatywnie niewielkie przełożenie na efektywność (zakładają bowiem obiektywne istnienie pewnych zjawisk, które mogą być zbadane, zmierzone), o tyle subiektywne odczucia kadry zarządzającej, nacechowane nadziejami, lękami, pragnieniami czy pożądanymi stanami dotyczącymi organizacji lepiej przewidują przyszłość. Wybór przez autorkę ankiety jako podstawowej metody badawczej podyktowany był także względami pragmatycznymi oraz rzeczywistymi możliwościami prowadzenia badań w korporacjach. Trudno było bowiem uzyskać zgodę na prowadzenie badań wyłącznie metodą wywiadów, absorbujących czas respondentów, angażujących w to określoną liczbę osób (kierowników i ich podwładnych), co mogłoby destabilizować pracę przedsiębiorstwa. Potencjalni respondenci zainteresowani tematyką badań i wstępnie wyrażający chęć wzięcia w nich udziału częściej i chętniej zgadzali się na zaangażowanie w proces badawczy, ale z wykorzystaniem anonimowej ankiety, głównie ze względu na swobodę w zakresie czasu udzielania odpowiedzi, bez konieczności uzupełniania i oddania formularza w ściśle określonym (z reguły krótkim przy bezpośrednim kontakcie) czasie. Brak kontaktu „twarzą w twarz” w przypadku ankiety anonimowej zwracanej przez respondentów po upływie jakiegoś

wano dwa kwestionariusze anonimowej ankiety – jeden był przeznaczony dla kierowników, drugi dla podległych im pracowników. Kwestionariusz skierowany do pracowników zawierał pytania:

- umożliwiające zbadanie ich przedsiębiorczego potencjału,
- oceniające ich odczucia dotyczące klimatu pracy, nastawienia kierownictwa do ich przedsiębiorczych inicjatyw.

Kwestionariusz przeznaczony dla kierowników zawierał natomiast:

- zestaw pytań dotyczących wymiarów przedsiębiorczej korporacji – na podstawie ich odpowiedzi oceniono ich poziom przedsiębiorczości,
- pytania oceniające przedsiębiorczy klimat panujący w korporacji – w części były one identyczne z tymi, na które odpowiadali pracownicy, dawało to możliwość skonfrontowania (i uśrednienia) ich stanowisk.

Kwestionariusze ankiet w znacznej większości zawierały pytania zamknięte (jednokrotnego wyboru). W części z nich zastosowano jednoznaczne opcje odpowiedzi „tak”/”nie”, w części pięciostopniową skalę, dzięki której uzyskano stopień akceptacji (tzw. siłę poparcia) przez respondentów badanych aspektów. Zastosowano także kilka pytań otwartych oraz wielokrotnego wyboru.

W procesie badawczym zastosowano także wywiady, które przeprowadzono wyłącznie z kierownikami. Zrealizowano 10 indywidualnych wywiadów opartych na kwestionariuszach ankiety. Zadawano także pytania dodatkowe, które ułatwiały poznanie specyfiki pracy w korporacjach, panujących w nich relacji używanej terminologii, specyficznych oznaczeń, skrótów itp. Dzięki temu możliwe było uzupełnienie wiedzy w interesujących kwestiach. Wpływało to na lepsze zrozumienie badanego zjawiska, złożoności uwarunkowań (także powiązań, relacji, interakcji) mających miejsce w korporacjach, a wpływających na rozwój w nich przedsiębiorczości. Były to rozmowy kierowane, choć ich przebieg w dużym stopniu zależał od badanego, uwzględniał duży margines swobody. Charakter oraz czas ich trwania był zależny od osobowości kierowników, zasobów ich wiedzy. Często to oni sami pogłębiali omawiane wątki, „nasycali je kontekstami wynikającymi z ich dotychczasowego doświadczenia zawodowego”⁴²⁴, co wpływało bardzo pozytywnie na ilość i jakość uzyskanych informacji.

Podsumowując założenia koncepcyjne realizowanych badań, należy podkreślić, że wykorzystana próba badawcza nie była reprezentatywna. W związku z tym sformułowane na podstawie badań stwierdzenia (wnioski i rekomendacje) mogą się odnosić wyłącznie do jednostek badanej próby.

(koniecznego do zaangażowania się w badanie) czasu wpływa ponadto na większą otwartość i szczerłość odpowiedzi. Ankietowani nie czują się osądzeni przez osobę prowadzącą badania. Źródło: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 37, 40, 41, 42, 48.

⁴²⁴ M. Moroz, *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, op. cit., s. 150-151.

4.3. Opis badanych obiektów

Przedmiotem opracowania była przedsiębiorczość korporacyjna. W związku z tym badaniu podlegały duże przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski. W ich ramach przebadano pewną grupę kierowników różnych szczebli (z wyjątkiem kierownictwa naczelnego) oraz podległych im pracowników. W praktyce okazało się, że (po odrzuceniu niekompletnie lub błędnie wypełnionych kwestionariuszy) uzyskano informacje od 60 kierowników, 320 pracowników (bezpośrednich podwładnych badanych kierowników), zatrudnionych w 41 różnego rodzaju korporacjach.

Szczegółowy opis badanych obiektów zawarto w tabeli 4.1. Nie umieszczono w niej nazw korporacji ze względu na brak zgody na ich ujawnienie, jedynie symbole K1, K2, K3 itd. Oznaczają one kolejną korporację, nie są wynikiem jakiegokolwiek kryterium uszeregowania. Podano także ich główne charakterystyki, jak ogólne branże, struktury organizacyjne itp.

Tabela 4.1. Opis badanych korporacji

Lp.	Liczba badanych pracowników	Liczba badanych kierowników	Branża	Struktura organizacyjna	Okres funkcjonowania na rynku	Zasięg działalności
K1	2	1	handel	funkcjonalna	do 10 lat	międzynarodowy
K2	9	1	usługi	dywizjonalna	do 10 lat	krajowy
K3	7	1	handel	sieciowa	od 11 do 20 lat	międzynarodowy
K4	8	1	usługi	brak odp.	od 21 do 30 lat	krajowy
K5	10	1	handel	sieciowa	do 10 lat	międzynarodowy
K6	3	1	usługi	funkcjonalna	do 10 lat	międzynarodowy
K7	2	1	produkcja	macierzowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K8	10	1	produkcja	zadaniowa/ projektowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K9	3	1	produkcja	funkcjonalna	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K10	33	6	usługi	sieciowa	od 21 do 30 lat	krajowy
K11	4	1	produkcja	funkcjonalna	od 21 do 30 lat	krajowy
K12	11	2	produkcja	zadaniowa/ projektowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K13	2	1	produkcja	funkcjonalna	do 10 lat	międzynarodowy
K14	21	4	produkcja	dywizjonalna	powyżej 31 lat	krajowy
K15	28	4	produkcja	sieciowa	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K16	7	4	produkcja	funkcjonalna	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K17	7	1	usługi	zadaniowa/ projektowa	od 11 do 20 lat	międzynarodowy
K18	10	1	usługi	funkcjonalna	od 11 do 20 lat	międzynarodowy
K19	18	1	produkcja	funkcjonalna	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K20	4	1	usługi	sztabowa/ /sztabowo- -liniowa	do 10 lat	międzynarodowy

Tabela 4.1 (cd.)

Lp.	Liczba badanych pracowników	Liczba badanych kierowników	Branża	Struktura organizacyjna	Okres funkcjonowania na rynku	Zasięg działalności
K21	3	1	handel	zadaniowa/ projektowa	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K22	4	2	produkcja	macierzowa	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K23	2	1	usługi	zadaniowa/ projektowa	od 11 do 20 lat	międzynarodowy
K24	3	1	produkcja	funkcjonalna	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K25	2	1	usługi	funkcjonalna	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K26	2	1	produkcja	sztabowa/ /sztabowo- -liniowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K27	25	2	usługi	sieciowa	od 11 do 20 lat	międzynarodowy
K28	11	1	produkcja	funkcjonalna	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K29	2	1	produkcja	dywizjonalna	powyżej 31 lat	krajowy
K30	2	1	usługi	sztabowa/ /sztabowo- -liniowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K31	10	1	produkcja	sztabowa/ /sztabowo- -liniowa	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K32	19	1	produkcja	funkcjonalna	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K33	2	1	usługi	funkcjonalna	powyżej 31 lat	krajowy
K34	2	1	usługi	brak odp.	powyżej 31 lat	lokalny
K35	9	1	handel	brak odp.	od 21 do 30 lat	regionalny
K36	11	2	handel	sieciowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy.
K37	4	1	handel	sieciowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K38	2	2	handel	sieciowa	od 21 do 30 lat	międzynarodowy
K39	2	1	handel	sieciowa	od 11 do 20 lat	krajowy
K40	2	1	handel	sieciowa	powyżej 31 lat	międzynarodowy
K41	2	1	usługi	macierzowa	od 11 do 20 lat	krajowy
Suma	320	60				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4.2 stanowi zbiorcze zestawienie (liczbę i procentowe udziały) branż, typów wykorzystywanych struktur itp. badanych korporacji. Biorąc pod uwagę dominujące cechy, można stwierdzić, że przebadano w większości przedsiębiorstwa produkcyjne (41,5%) działające w oparciu o strukturę funkcjonalną (31,7%), o długim okresie funkcjonowania na rynku – powyżej 21 lat (68,4%), o międzynarodowym zasięgu działalności (aż 73,2%).

W przebadanych 41 korporacjach analizowano przedsiębiorczy potencjał 320 pracowników oraz 60 ich przełożonych. Zbiorczą charakterystykę badanych kierowników i pracowników zawiera tabela 4.3.

Tabela 4.2. Syntetyczny opis badanych korporacji

Wyszczególnienie	Kategorie	Liczba (n = 41)	Udział (%)
Branża	produkcja	17	41,5
	handel	10	24,3
	usługi	14	34,2
Struktura organizacyjna	funkcjonalna	13	31,7
	sztabowa (sztabowo-liniowa)	4	9,8
	dywizjonalna	3	7,3
	zadaniowa/projektowa	5	12,2
	macierzowa	3	7,3
	sieciowa	10	24,4
	brak odpowiedzi	3	7,3
Okres funkcjonowania na rynku	do 10 lat	6	14,6
	od 11 do 20 lat	7	17,0
	od 21 do 30 lat	14	34,2
	powyżej 31 lat	14	34,2
Zasięg działalności	lokalny	1	2,4
	regionalny	1	2,4
	krajowy	9	22,0
	międzynarodowy	30	73,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4.3. Charakterystyka badanych kierowników i ich podwładnych

Kierownicy				Pracownicy			
Wyszczególnienie	Kategorie	Liczba (n = 60)	Udział (%)	Wyszczególnienie	Kategorie	Liczba (n = 320)	Udział (%)
Płeć	kobieta	16	26,7	Płeć	kobieta	127	39,7
	męczyzna	35	58,3		męczyzna	172	53,7
	brak odp.	9	15,0		brak odp.	21	6,6
Wiek	do 30 lat	13	21,7	Wiek	do 30 lat	124	38,8
	31-40 lat	20	33,3		31-40 lat	80	25,0
	41-50 lat	9	15,0		41-50 lat	69	21,5
	51-60 lat	5	8,3		51-60 lat	40	12,5
	pow. 60 lat	1	1,7		pow. 60 lat	-	-
	brak odp.	12	20,0		brak odp.	7	2,2
Wykształcenie	zawodowe	-	-	Wykształcenie	zawodowe	44	13,7
	średnie	4	6,7		średnie	120	37,5
	wyższe	46	76,7		wyższe	136	42,5
	brak odp.	10	16,6		brak odp.	20	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani kierownicy to w większości mężczyźni (58,3%), stosunkowo młodzi (w wieku 31-40 lat – 33,3%), z wykształceniem wyższym (76,7%). Tylko cztery

osoby (6,7%) posiadały wykształcenie średnie⁴²⁵. Żaden z badanych kierowników nie posiadał wykształcenia zawodowego. W grupie tej znalazło się 16 kobiet (26,7%), które w porównaniu z mężczyznami były dużo lepiej wykształcone. Wszystkie posiadały wykształcenie wyższe, dodatkowo 10 pań (na 16, co stanowi 62,5% wszystkich kobiet pełniących funkcje kierownicze) wskazywało na dodatkowe formy kształcenia (w przypadku mężczyzn było to 17 osób na 35, co stanowi 48,6% wszystkich kierowników mężczyzn).

Jeżeli chodzi o badanych pracowników, w większości byli to młodzi (w wieku do 30 lat – 38,8%)⁴²⁶ mężczyźni (53,7%) z wykształceniem wyższym (42,5%). Reprezentowali w sumie aż 82 różne profesje (w wersji, w jakiej podawali to badani, bez grupowania ich w kategorie), najczęściej były to: doradca klienta, pracownik fizyczny oraz monter⁴²⁷. To, że w badanej grupie przeważały osoby młode znalazło odzwierciedlenie w odpowiedziach na pytanie o staż⁴²⁸ – najwięcej respondentów pracowało krótko w danej korporacji, tj. do 5 lat (35,6%)⁴²⁹.

⁴²⁵ Kierownicy zatrudniani są na podstawie kryteriów merytorycznych. W związku z tym zadano im pytanie o inne formy zdobywania wiedzy, np. studia podyplomowe, doktoranckie. W wyniku analizy uzyskanych danych okazało się, że: (1) 32 osoby (53,3%) wskazywało na dodatkowe źródła pozyskiwania wiedzy, (2) 20 osób (33,3%) ukończyło różne kursy i szkolenia, np. menedżerskie, z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, public relations, (3) 16 osób (26,7%) ukończyło różne studia podyplomowe, np. z logistyki, ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa, ekonomii, (4) 3 osoby (5,0%) posiadało doktorat lub ukończyło studia doktoranckie (niezakończone obroną), (5) 2 osoby (3,3%) posiadało dyplom MBA.

⁴²⁶ Średni wiek respondentów to 38 lat. Kategoria wieku była mocno zróżnicowana – najmłodszy badany miał zaledwie 19 lat, a najstarszy 60. Najczęściej w badanej grupie występowały pracownicy w wieku 28 lat.

⁴²⁷ Na liście zawodów znalazły się także: konstruktor, logistyk, laborant, mechanik, elektromonter, operatorzy różnego rodzaju maszyn (obrabiarek, dźwigów, skrawarek czy innych specjalistycznych urządzeń), ślusarz, szlifierz, frezer, wyciagarkowy, technolog, tokarz, konstruktor, planista, serwisant, inspektor, referent, różnego rodzaju specjaliści (ds. zakupów, sprzedaży, BHP, rynków zbytu itp.) i wiele innych.

⁴²⁸ Aż 21,3% respondentów nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o staż. Średni staż w danej korporacji wynosił 8 lat (średni staż ogółem to 13 lat). Najkrótszy staż to miesiąc (było to dwóch mężczyzn z wykształceniem średnim pracujących w zawodzie konsultant i doradca klienta). Najdłuższy to 38 lat (był to jeden mężczyzna z wykształceniem średnim, pracujący jako frezer). Staż pracy okazał się cechą o dużym zróżnicowaniu, o czym świadczą wysokie odchylenia standardowe (10 w obecnej korporacji, 12 w przypadku stażu ogółem) i współczynniki zmienności (122 dla stażu w obecnej korporacji, 97 dla stażu ogółem).

⁴²⁹ Porównując socjodemograficzne cechy badanych kierowników i pracowników wyraźnie widać, że grupy te są do siebie podobne – w jednej i drugiej dominowali mężczyźni z wykształceniem wyższym. Różni ich jedynie wiek, choć kierownicy okazali się tylko niewiele starsi od swoich podwładnych (o jednej i drugiej grupie można powiedzieć, że są to osoby młode). Taki rozkład wieku powinien sprzyjać komunikacji, lepszej atmosferze pracy, rozwiązywaniu konfliktów itp. Podobne wykształcenie może natomiast oznaczać porównywalny poziom wiedzy fachowej, co także należy ocenić pozytywnie.

4.4. Analiza i interpretacja danych uzyskanych w toku badań

4.4.1. Poziom przedsiębiorczości badanych korporacji

Do oceny poziomu przedsiębiorczości korporacji wykorzystano 16 autor-
skich wymiarów. Obliczony dla stworzonego w tym celu kwestionariusza współ-
czynnik Alfa Cronbacha⁴³⁰ wyniósł 0,84, co świadczy o tym, że pytania dobrze
dobrano, a odpowiedzi respondentów były logiczne, wewnątrznie spójne. Anali-
zując uzyskane dane, stworzono ranking badanych wymiarów według częstotli-
wości występowania danej cechy, który zawarto w tabeli 4.4⁴³¹. Wynika z niego,
że najczęściej w analizowanych korporacjach występowały wymiary, które
można uznać za klasyczne, powszechnie kojarzone z przedsiębiorczością (nie
tylko korporacyjną). Chodzi np. o wykorzystywanie pojawiających się szans, co
zidentyfikowano aż w 95% przedsiębiorstw. Równie często wskazywano na
otwartość na zmiany (wymiar ten wystąpił w 93% korporacji) oraz wdrażanie in-
nowacji, posiadanie kreatywnej kadry kierowniczej (każde wystąpiło w 90% kor-
poracji). Z kolei wymiary najrzadziej występujące (choć i tak ich procent wskazań
ocenić można jako wysoki) to:

- aplikowanie o uzyskanie patentów, licencji, prowadzenie działalności ba-
dawczo-rozwojowej – element ten uzyskał najmniejszy procent odpowie-
dzi twierdzących spośród wszystkich wymiarów (48% wskazań),
- eksportowanie wyrobów – 57% korporacji można określić jako aktywne
na rynkach międzynarodowych,
- stosowanie doskonalszych metod produkcji – wymiar ten wystąpił w 67%
korporacji.

⁴³⁰ Współczynnik Alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Im wyższy, tym większa rzetel-
ność skali. Przyjmuje się, że wartości powyżej 0,7 oznaczają już prawidłową rzetelność skali.
Źródło: S. Bedyńska, M. Cypryańska, *Zaawansowane metody tworzenia wskaźników – eksplora-
cyjna analiza czynnikowa i testowanie rzetelności skali*, [w:] *Statystyczny drogowskaz. Praktyczne
wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, pod red. S. Bedyńskiej i M. Cypryańskiej, Akade-
mickie Sedno, Warszawa 2013, s. 275.

⁴³¹ Zawarte w tabeli 4.4 sformułowania stanowiły pytania badawcze, choć niektóre z nich były
bardziej szczegółowo opisane. Zawierały pytania dodatkowe, przykłady określonych zachowań, by
ułatwić respondentom zrozumienie ich treści i sformułowanie adekwatnej odpowiedzi. Przykła-
dowo: (1) pytanie dotyczące eksportu zawierało aspekty odnoszące się do udziału sprzedaży eks-
portowej w jej ogólnej wielkości, także do liczby i rodzaju krajów, do których korporacja eksporto-
wała wyroby, (2) pytanie o wdrażane innowacje zawierało ich rodzaj, ocenę stopnia nowości, (3)
pytanie o twórcze metody rozwiązywania problemów odnosiło się także do grup twórczych, rodzaju
metod pobudzających kreatywność, wykorzystywanych w korporacjach itp. Formułując poszcze-
gólne wymiary, nie wyodrębniano podkategorii, co ułatwiało następnie ocenę poziomu przedsię-
biorczości, dlatego że każdy element traktowano jako odrębny, niezależny aspekt.

Tabela 4.4. Wymiary przedsiębiorczej korporacji

Badany wymiar	Tak (%)
1. Wykorzystywanie nadarżających się szans, okazji	95
2. Otwartość na zmiany	93
3. Wdrażanie różnego rodzaju innowacji	90
4. Twórcze, kreatywne kierownictwo	90
5. Nowe formy współpracy	88
6. Dywersyfikacja działalności	87
7. Twórcze metody rozwiązywania problemów	83
8. Wprowadzanie nowych wyrobów (usług) na rynek	82
9. Tworzenie nowych, wewnętrznych i/lub zewnętrznych jednostek	82
10. Stosowanie nowszych, wydajniejszych maszyn i urządzeń	80
11. Podejmowanie działań w kierunku uelastyczniania struktury organizacyjnej	78
12. Podejmowanie ryzyka przez kadrę kierowniczą	71
13. Ograniczanie biurokracji, formalizmu	67
14. Doskonalsze metody produkcji	67
15. Prowadzenie działalności eksportowej	57
16. Patenty, licencje, prowadzenie działalności B + R	48

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bardziej szczegółowe informacje uzyskano, analizując stopień występowania badanych wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej (wykres 4.1). Analiza ta obejmowała tylko te korporacje, w których dany wymiar wystąpił. Dla lepszego zobrazowania znaczenia badanych wymiarów na wykresie 4.2 zaprezentowano średnie oceny, przypisując poszczególnym opcjom odpowiedzi następujące wartości liczbowe: (1) w bardzo małym stopniu, (2) w małym stopniu, (3) średnio, (4) w dużym stopniu, (5) w bardzo dużym stopniu. Wynika z niego, że wszystkie elementy uzyskały stosunkowo wysokie wartości – mieściły się w bardzo wąskim przedziale od 3,21 do 4,06. Różnica pomiędzy najwyższą a najniższą średnią wyniosła zaledwie 0,85. Obliczone średnie ukazały nietypową sytuację w odniesieniu do eksportu i wdrażania innowacji. Średnia działalności eksportowej była najwyższa (4,1), mimo że wymiar ten występował tylko w 57% korporacji (por. tab. 4.4). Wynika to z tego, że znaczenie tego elementu w przedsiębiorstwach, w których wystąpił, było bardzo duże (por. wykres 4.1). W bardzo dużym stopniu był istotny dla 48,5% korporacji (to najwyższy wynik dla tej kategorii odpowiedzi). W bardzo dużym i dużym stopniu łącznie występował aż w 72,7% przedsiębiorstw. W przypadku wdrażania innowacji sytuacja prezentuje się odwrotnie – wymiar ten wystąpił aż w 90% korporacji (to trzecia pozycja w rankingu, por. tabela 4.4), natomiast analiza stopnia występowania wykazała, że rzeczywiste znaczenie innowacji było dużo niższe – w rankingu średnich wymiar ten znalazł się na 11 pozycji ze stosunkowo niską średnią 3,7.

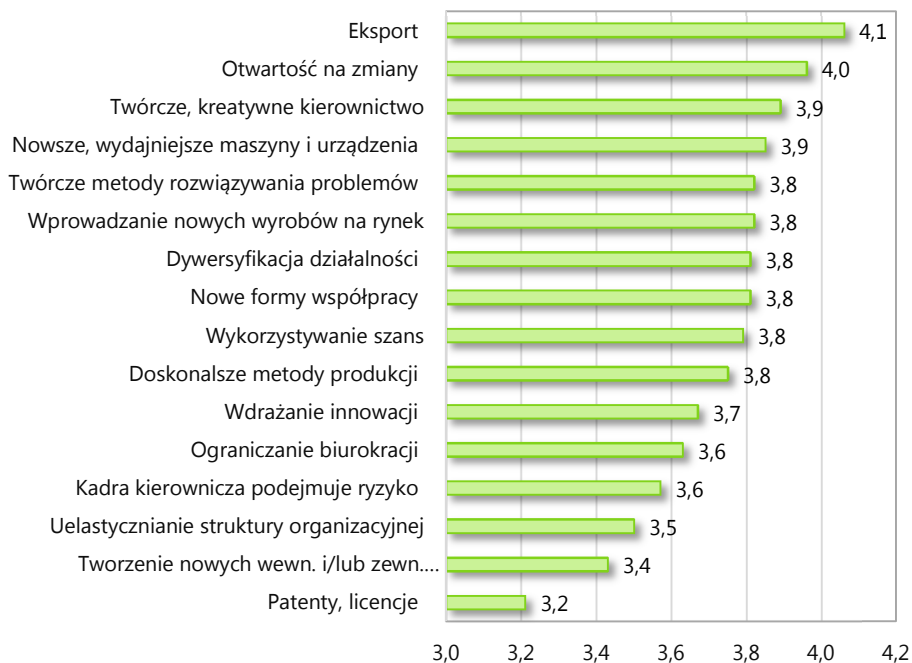


Wykres 4.1. Stopień występowania badanych wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując szczegółowy rozkład udzielanych odpowiedzi dotyczących wymiarów przedsiębiorczej orientacji, obliczono statystyki opisowe (zawarto je w tabeli 4.5). Na tej podstawie można stwierdzić, że w przyjętej do badań pięciostopniowej skali (od 1 – w bardzo małym stopniu, do 5 – w bardzo dużym stopniu) najwyższą średnią uzyskała działalność eksportowa (4,1), a najniższą – patenty i licencje (3,2). Analizując poziom modalnej⁴³², można stwierdzić, że najczęściej

⁴³² Jest to wartość cechy statystycznej, która w rozkładzie empirycznym występuje najczęściej, odpowiada największej liczności. Źródło: A. Stanisław, *Przystępny kurs statystyki w oparciu o program STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, tom 1, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków 2001, s. 87.



Wykres 4.2. Średnie oceny wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wskazywane oceny (w bardzo dużym stopniu) odnosiły się do działalności eksportowej ($M_o = 5$). Ocenę taką wybrało 16 respondentów. Najniższa ocena wskazywana najczęściej przez respondentów dotyczyła występowania danego wymiaru na poziomie średnim ($M_o = 3$). Odnosiło się to do wymiarów: uelastycznienie struktur, nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki oraz ubieganie się o patenty i licencje. Liczność modalnej wyniosła dla nich odpowiednio: 20, 21 i 9. Największe odchylenie standardowe⁴³³ dla przypisywanych ocen odnotowano w przypadku patentów i licencji (1,24), działalności eksportowej i wprowadzania na rynek nowych wyrobów (po 1,14 każde) oraz doskonalszych metod produkcji (1,10). Odpowiedzi respondentów w tych aspektach w największym stopniu były zróżnicowane i oddalały się od średniej. Współczynnik zmienności⁴³⁴ nie wskazuje na bardzo duże zróżnicowanie badanych wymiarów. Ponieważ wartości

⁴³³ Odchylenie standardowe nazywane jest też błędem standardowym. To średnie odchylenie pomiarów względem normy. Informacje o przeciętnym odchyleniu wartości normy. Informacje o przeciętnym odchyleniu wartości oczekiwanej. Źródło: E. Gołata, *Informatyka, ekonometria i statystyka w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 15.

⁴³⁴ Współczynnik zmienności wyraża stopień zróżnicowania zbiorowości. Jest to wielkość niemiarowana, nieposiadająca własnej jednostki miary, będąca stosunkiem odchylenia standardowego do średniej arytmetycznej zmiennej. Przyjmuje się, że jeżeli jego wartość przekracza próg 10%

wszystkich wskaźników mieszczą się w przedziale 20-40%, oznacza to średni poziom zróżnicowania zmiennych, ale statystycznie istotny. Najwyższe wartości współczynnik zmienności osiągnął w przypadku patentów i licencji (38,53), wprowadzania na rynek nowych wyrobów (32,48), doskonalszych metod produkcji (29,43) i wykorzystywania okazji (28,80). Oznacza to, że oceny tych czynników były najbardziej zróżnicowane. Najniższy poziom wskaźnika zmienności odnotowano w przypadku nowych form współpracy (20,62), kreatywnego kierownictwa (21,00) oraz nowych maszyn i urządzeń (21,89). Ocena tych czynników była zatem w mniejszym stopniu zróżnicowana.

Tabela 4.5. Statystyki opisowe do ocen wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej

Wyszczególnienie	N	M	Me	Mo	NMo	Min.	Max.	Q1	Q3	SD	V _z
Wykorzystywanie szans, okazji	57	3,8	4	4	22	1	5	3	4	0,94	28,80
Eksport	33	4,1	4	5	16	1	5	3	5	1,14	28,17
Otwartość na zmiany	55	4,0	4	4	22	2	5	3	5	0,88	22,23
Twórcze, kreatywne kierownictwo	54	3,9	4	4	24	2	5	3	4	0,82	21,00
Nowsze maszyny i urządzenia	46	3,9	4	4	22	2	5	3	4	0,84	21,89
Twórcze metody rozwiązywania problemów	50	3,8	4	4	24	1	5	3	4	0,92	24,06
Dywersyfikacja działalności	52	3,8	4	4	19	1	5	3	5	0,97	25,50
Nowe formy współpracy	53	3,8	4	4	25	2	5	3	4	0,79	20,62
Wprowadzanie nowych wyrobów	60	3,8	4	4	19	1	5	3	4	1,14	32,48
Doskonalsze metody produkcji	40	3,8	4	4	16	1	5	3	5	1,10	29,43
Wdrażanie innowacji	54	3,7	4	4	22	1	5	3	4	1,01	27,53
Ograniczanie biurokracji	40	3,6	4	4	23	1	5	3	4	0,93	25,52
Kierownictwo podejmuje ryzyko	42	3,6	4	4	17	2	5	3	4	0,89	24,85
Uelastycznianie struktur	46	3,5	4	3	20	2	5	3	4	0,83	23,20
Nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki	49	3,4	3	3	21	1	5	3	4	0,91	26,63
Patenty, licencje, działalność B + R	29	3,2	3	3	9	1	5	2	4	1,24	38,53

Objaśnienia: N – licznosc, M – srednia, Me – mediana, Mo – modalna, NMo – licznosc modalna, Min – wartosc minimalna, Max – wartosc maksymalna, Q1 – dolny kwartyl, Q3 – gorny kwartyl, SD – odchylenie standardowe, V_z – wspolczynnik zmienności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wskazuje na zróżnicowanie statystycznie istotne. Źródło: A. Zeliaś, *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2000, s. 64.

W tabeli 4.6 zaprezentowano korelację rang Spearmana⁴³⁵ (poziom istotności $p < 0,05$ ⁴³⁶) dla wymiarów wykorzystanych w badaniu do oceny poziomu przedsiębiorczości korporacji (czcionka pogrubiona oznacza zmienne skorelowane ze sobą). Ponieważ macierz obejmuje aż 16 elementów, w tabeli zawarto jedynie numer wymiaru, a szczegółowy opis umieszczono pod tabelą.

Tabela 4.6. Macierz korelacji wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1,000															
2	0,410	1,000														
3	0,352	0,323	1,000													
4	0,208	0,186	0,395	1,000												
5	0,277	0,184	0,430	0,547	1,000											
6	0,086	0,234	0,237	0,512	0,322	1,000										
7	0,378	0,406	0,449	0,336	0,513	0,427	1,000									
8	0,321	0,024	0,100	0,164	0,218	0,238	0,293	1,000								
9	0,143	-0,040	-0,134	-0,091	0,047	-0,132	0,164	0,131	1,000							
10	0,338	0,301	0,209	0,097	0,428	0,162	0,293	0,245	0,144	1,000						
11	0,129	0,062	-0,061	0,036	0,232	0,096	-0,029	0,234	0,197	0,435	1,000					
12	0,185	0,182	0,150	0,292	0,376	0,332	0,366	0,328	0,246	0,456	0,404	1,000				
13	0,156	0,070	0,102	0,263	0,439	0,285	0,123	0,317	0,073	0,605	0,318	0,469	1,000			
14	0,185	0,169	0,102	0,085	0,271	0,131	0,258	0,305	0,228	0,510	0,468	0,625	0,447	1,000		
15	0,106	0,199	0,079	0,115	0,213	0,116	0,166	0,039	0,115	0,391	0,391	0,389	0,410	0,569	1,000	
16	0,186	0,133	0,140	0,255	0,475	0,254	0,139	0,256	0,161	0,599	0,560	0,656	0,627	0,677*	0,498	1,000

Objaśnienia: 1 – nowe, wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki, 2 – wprowadzanie nowych wyrobów na rynek, 3 – eksport, 4 – nowe maszyny i urządzenia, 5 – doskonalsze metody produkcji, 6 – wdrażanie innowacji, 7 – patenty, licencje, działalność B + R, 8 – uelastycznianie struktur, 9 – ograniczanie biurokracji, 10 – otwartość na zmiany, 11 – kierownictwo podejmujące ryzyko, 12 – nowe formy współpracy, 13 – twórcze metody rozwiązywania problemów, 14 – wykorzystywanie szans, okazji, 15 – dywersyfikacja działalności, 16 – twórcze, kreatywne kierownictwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomiędzy badanymi zmiennymi, których zależności z innymi są statystycznie istotne, stwierdzono wyłącznie dodatnie korelacje o przeciętnej i wysokiej sile związków (mieszczą się w przedziale od 0,25 do 0,70)⁴³⁷. Najwięcej istotnych statystycznie zależności wystąpiło w przypadku nowych form współpracy. Okazuje się, że wymiar ten jest dodatnio skorelowany aż z 11 elementami. Jeżeli za-

⁴³⁵ Współczynnik korelacji przyjmuje wartości od -1 do 1. Im bliższy jest liczbie -1 lub 1, tym silniejsza analizowana zależność. Źródło: A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki...*, op. cit., s. 238.

⁴³⁶ Poziom istotności wskazuje, na jaki błąd badacz „wyraża zgodę”. Zakładając niższy poziom istotności, zyskuje się wyższą wiarygodność. 0,05 to graniczny poziom istotności najczęściej przyjmowany w badaniach. Źródło: A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki...*, op. cit., s. 148.

⁴³⁷ Przyjmuje się, że korelacja na poziomie $0 < r_{xy} < 0,1$ jest korelacją nikłą, na poziomie $0,1 \leq r_{xy} < 0,3$ – korelacją słabą, na poziomie $0,3 \leq r_{xy} < 0,5$ – korelacją przeciętną, na poziomie $0,5 \leq r_{xy} < 0,7$ – korelacją wysoką, na poziomie $0,7 \leq r_{xy} < 0,9$ – korelacją bardzo wysoką, na poziomie $0,9 \leq r_{xy} < 1$ – korelacją prawie pełną. Źródło: A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki...*, op. cit., s. 205.

tem korporacje częściej wykorzystują nowatorskie formy współpracy z kontrahentami, oznacza to, że:

- ich kadra kierownicza jest bardziej kreatywna, przedsiębiorcza, skłonna do podejmowania ryzyka,
- częściej wykorzystują pojawiające się szanse i okazje,
- chętniej stosuje się w nich twórcze metody rozwiązywania problemów i twórcze zespoły zadaniowe zaangażowane w realizowanie projektów prowadzących do wdrażania innowacji,
- są bardziej otwarte na zmiany, nowości itp.

Najsilniejsza (wysoka) zależność (0,677 oznaczona w tabeli 4.6 gwiazdką) wystąpiła w jednym przypadku. Świadczy to o tym, że jeżeli kadra kierownicza jest bardziej kreatywna, przedsiębiorcza, tym korporacja częściej (chętniej) wykorzystuje nadarzające się szanse, okazje. Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności w przypadku jednego badanego wymiaru – ograniczanie biurokracji.

W celu wykrycia struktury związków zachodzących między zmiennymi wykorzystanymi do oceny poziomu przedsiębiorczości korporacji, także z zamiarem ewentualnej ich redukcji, zastosowano analizę czynnikową. Jej wyniki zawiera tabela 4.7.

Tabela 4.7. Analiza czynnikowa wymiarów przedsiębiorczej korporacji

Zmienne	Analiza czynnikowa			
	czynnik 1.	czynnik 2.	czynnik 3.	czynnik 4.
Wykorzystywanie szans, okazji	0,778104	-0,016737	0,074759	0,217861
Dywersyfikacja działalności	0,721156	0,029999	0,145300	-0,218448
Twórcze, kreatywne kierownictwo	0,868488	0,139537	0,097032	0,055798
Otwartość na zmiany	0,731934	-0,062855	0,300303	0,068890
Kadra kierownicza podejmuje ryzyko	0,704213	-0,163376	-0,025175	0,138371
Nowsze maszyny i urządzenia	0,070000	0,807254	0,228463	0,016969
Wdrażanie innowacji	0,050042	0,782369	0,098932	0,131755
Wprowadzanie nowych wyrobów na rynek	0,107363	0,017180	0,748757	-0,080929
Uelastycznianie struktur	0,109977	0,162328	0,060480	0,844437
Nowe formy współpracy	0,628463	0,230963	0,107262	0,424192
Twórcze metody rozwiązywania problemów	0,633914	0,329575	-0,071281	0,154546
Nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki	0,074072	-0,111981	0,666182	0,433640
Eksport	0,023569	0,345097	0,695000	-0,090867
Doskonalsze metody produkcji	0,397345	0,418668	0,463180	0,076031
Patenty, licencje, działalność B + R	0,117538	0,322475	0,637562	0,361012
Ograniczanie biurokracji	0,306669	-0,416405	0,051203	0,426176
Wartość wyjściowa	4,011051	2,087961	2,320263	1,577320
Udział	0,250691	0,130498	0,145016	0,098583

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W wyniku przeprowadzonej analizy czynnikowej poddane badaniu wymiary połączyły się w cztery następujące grupy:

- czynnik 1. – odzwierciedla proaktywne nastawienie do rzeczywistości, obejmuje: wykorzystywanie nadarżających się okazji, dywersyfikację działalności, przedsiębiorcze kierownictwo oraz otwartość na zmiany,
- czynnik 2. – zwraca uwagę na znaczenie innowacji, obejmuje nowsze maszyny i urządzenia i wdrażanie różnego rodzaju innowacji,
- czynnik 3. – którą można określić jako orientację na klienta, dlatego że w jej ramach znalazło się wprowadzanie na rynek nowych wyrobów (usług),
- czynnik 4. – to elastyczność w zakresie wykorzystywanych w korporacji struktur.

Analizę wymiarów przedsiębiorczej korporacji można byłoby zatem ograniczyć do wyodrębnionych grup czynników (w sumie 9 elementów), które (jak się okazuje) najlepiej odzwierciedlają najważniejsze cechy badanego zjawiska. Chodzi o wykorzystywanie szans, dywersyfikację działalności, twórcze kierownictwo, otwartość na zmiany, podejmowanie ryzyka przez kadrę kierowniczą, nowsze maszyny i urządzenia, wdrażanie innowacji, wprowadzanie na rynek nowych wyrobów i uelastycznianie struktur organizacyjnych. Dla dwóch pierwszych grup obliczono wskaźnik wiarygodności Alfa Cronbacha. Wyniósł on 0,85 dla proaktywności i 0,72 dla innowacji. Oznacza to, że wchodzące w skład grupy 1. i 2. zmienne były dobrze dobrane, w sposób wystarczający badają poziom przedsiębiorczości korporacji.

Wykorzystane w badaniach wymiary świadczące o przedsiębiorczości zestawiono z cechami korporacji (takimi jak rodzaj, zasięg działalności, okres funkcjonowania na rynku, struktura organizacyjna) w celu sprawdzenia występowania istotnych statystycznie zależności. Zastosowano test niezależności chi-kwadrat Pearsona⁴³⁸. Obliczono prawdopodobieństwa testowe, następnie porównano je do przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$. Wyniki analizy zestawiono w tabeli 4.8. Najwięcej istotnych zależności w odniesieniu do badanych wymiarów ujawniono w przypadku zasięgu działalności (aż 9), zdecydowanie mniej (3) w rodzaju działalności oraz w okresie funkcjonowania na rynku (2). Analizując je szczegółowo, można stwierdzić, że zasięg działalności okazał się bardzo wysoce istotny statystycznie w przypadku:

- wykorzystywania pojawiających się szans ($p < \alpha$, $p = 0,00020$) – wszystkie korporacje o zasięgu lokalnym i regionalnym oraz 97,6% tych o zasięgu międzynarodowym wykorzystywało nadarżające się szanse,
- prowadzenia działalności eksportowej ($p < \alpha$, $p = 0,00025$) – żadna korporacja o zasięgu lokalnym i regionalnym nie eksportowała swoich wyrobów; w największym stopniu wymiar ten występował w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym (75,6%).

⁴³⁸ A. Stanisław, *Przystępny kurs statystyki...*, op. cit., s. 235.

Tabela 4.8. Wymiary przedsiębiorczej korporacji a cechy korporacji

Badany wymiar	Rodzaj działalności	Zasięg działalności	Okres funkcjonowania na rynku	Struktura organizacyjna
1. Wykorzystywanie szans, okazji	0,01609*	0,00020***	0,70629	0,77321
2. Otwartość na zmiany	0,56509	0,79778	0,49472	0,84105
3. Wdrażanie innowacji	0,88584	0,01905*	0,84660	0,96386
4. Twórcze, kreatywne kierownictwo	0,71355	0,02404*	0,07985	0,66858
5. Nowe formy współpracy	0,26353	0,02868*	0,25950	0,31435
6. Dywersyfikacja działalności	0,03145*	0,00132**	0,15900	0,46370
7. Twórcze metody rozwiązywania problemów	0,13403	0,07641	0,29140	0,13119
8. Wprowadzanie na rynek nowych wyrobów	0,01298*	0,02568*	0,03307*	0,92359
9. Nowe wewnętrzne i/lub zewnętrzne jednostki	0,55230	0,02568*	0,18090	0,60572
10. Nowsze maszyny i urządzenia	0,72497	0,86979	0,33472	0,10271
11. Uelastycznianie struktur	0,34503	0,18402	0,43021	0,68890
12. Kadra kierownicza podejmująca ryzyko	0,43003	0,83989	0,02967*	0,17831
13. Ograniczanie biurokracji	0,89982	0,45228	0,51909	0,93977
14. Doskonalsze metody produkcji	0,52013	0,19335	0,97935	0,91373
15. Eksport	0,18367	0,00025***	0,10014	0,17927
16. Patenty, licencje, działalność B + R	0,34994	0,00196**	0,84310	0,84897

Objaśnienia: (1) gdy $p < 0,05$ – występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *), (2) gdy $p < 0,01$ – występuje wysoce istotna statystycznie zależność (**), (3) gdy $p < 0,001$ – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wysoce istotny statystycznie okazał się zasięg działalności w przypadku:

- aplikowania o patenty, licencje, prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej ($p < \alpha$, $p = 0,00196$) – w największym stopniu (w 63,4%) działania te realizowane były w korporacjach międzynarodowych, a jedynie w 11,8% w krajowych,
- dywersyfikowania działalności, różnicowania oferowanych produktów ($p < \alpha$, $p = 0,00132$) – korporacje o zasięgu lokalnym i regionalnym nie prowadziły tego typu działań, natomiast wszystkie przedsiębiorstwa krajowe i 85,3% międzynarodowych dywersyfikowało swoją działalność w odpowiedzi na sygnały rynku.

Istotne statystycznie zależności wystąpiły natomiast w przypadku zasięgu działalności i następujących wymiarów:

- wdrażanie różnego rodzaju innowacji ($p < \alpha$, $p = 0,0195$) – innowacje wdrażały wszystkie korporacje lokalne i regionalne, także 97,6% międzynarodowych i 70,6% krajowych (tylko jedna korporacja globalna nie wdrażała innowacji),
- kreatywność kadry kierowniczej ($p < \alpha$, $p = 0,02404$) – kreatywne kierownictwo posiadały wszystkie korporacje lokalne, 94,1% krajowych i 90,2% międzynarodowych (korporacje regionalne nie posiadały kreatywnych kierowników),
- tworzenie nowych wewnętrznych i/lub zewnętrznych jednostek organizacyjnych oraz wprowadzanie na rynek nowych wyrobów ($p < \alpha$, $p = 0,02568$) – identyczny poziom dla obu wymiarów, żadne przedsiębiorstwo lokalne i regionalne nie tworzyło nowych jednostek oraz nie wprowadzało na rynek nowych wyrobów (usług), wymiary te występowały natomiast w 85,3% korporacji globalnych i 82,4% krajowych,
- wykorzystywanie nowych form współpracy z kontrahentami ($p < \alpha$, $p = 0,02868$) – nie występowało w korporacjach lokalnych, wykorzystywały je natomiast wszystkie przedsiębiorstwa regionalne, aż 92,7% międzynarodowych i 82,4% krajowych.

W przypadku rodzaju działalności ujawniono następujące istotne statystycznie zależności:

- wprowadzanie nowych wyrobów na rynek ($p < \alpha$, $p = 0,01298$) – nie realizowała tego żadna korporacja usługowa, natomiast wymiar ten wystąpił w 85% firm produkcyjnych i 75% handlowych,
- wykorzystywanie szans ($p < \alpha$, $p = 0,01609$) – okazało się to istotne dla wszystkich korporacji handlowych, 95% produkcyjnych i 50% usługowych,
- dywersyfikowanie działalności ($p < \alpha$, $p = 0,03145$) – 92,5% korporacji produkcyjnych, 66,7% handlowych i 50% usługowych prowadziło różnego rodzaju działania prowadzące do dywersyfikacji działalności.

W przypadku okresu funkcjonowania na rynku, podobnie jak w rodzajach działalności, ujawniono wyłącznie istotne statystycznie zależności w odniesieniu do następujących wymiarów:

- podejmowanie ryzyka przez kierownictwo ($p < \alpha$, $p = 0,02967$) – w przypadku korporacji najkrócej funkcjonujących na rynku (do 10 lat) aż w 80% przypadków kierownicy podejmowali ryzyko (co prawdopodobnie związane było z walką o przetrwanie i osiągnięcie odpowiedniej pozycji na rynku); jeżeli zaś chodzi o korporacje o najdłuższym stażu (powyżej 31 lat), kierownicy zachowywali się bardziej rozważnie – nieco mniej, bo 75% z nich deklarowało chęć podejmowania ryzyka (prawdopodobnie z tego powodu, że pozycja tych korporacji na rynku była stabilna); w korporacjach funkcjonujących na rynku od 11 do 20 lat wszyscy kierownicy podejmowali ryzyko,

- wprowadzanie na rynek nowych wyrobów ($p < \alpha$, $p = 0,03307$) – korporacje dłużej funkcjonujące na rynku częściej wprowadzały nowe wyroby, były to wszystkie przedsiębiorstwa istniejące na rynku od 11 do 20 lat, 81,3% tych, które funkcjonowały powyżej 31 lat i 80,8% – od 21 do 30 lat, jedynie 40% korporacji najkrócej działających na rynku (do 10 lat) wprowadzało na rynek nowe wyroby.

W badaniu nie ujawniono istotnych statystycznie zależności pomiędzy analizowanymi cechami korporacji a otwartością na zmiany, twórczymi metodami rozwiązywania problemów, wprowadzanymi nowszymi maszynami i urządzeniami, uelastycznianiem struktur, ograniczaniem biurokracji, formalizmu, stosowaniem doskonalszych metod produkcji. Brak ponadto związków pomiędzy wykorzystywaną w korporacjach strukturą organizacyjną a badanymi wymiarami przedsiębiorczości korporacyjnej.

4.4.2. Analiza i ocena przedsiębiorczych predyspozycji pracowników korporacji – poziom indywidualny rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

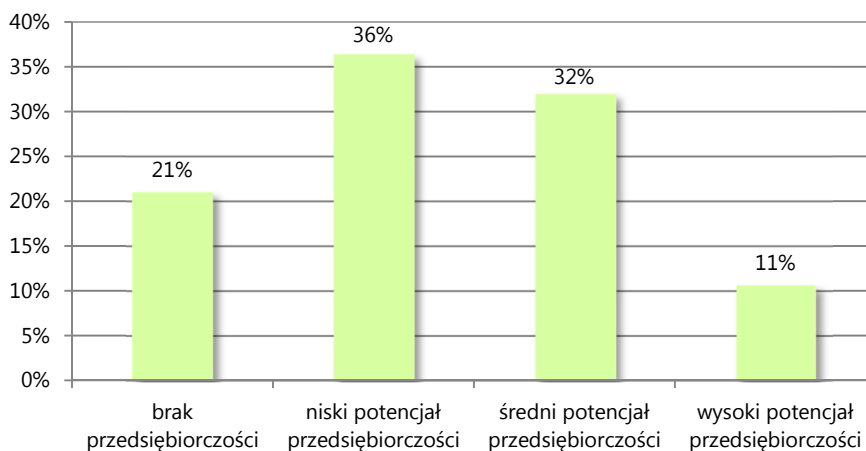
Do rozwoju przedsiębiorczości w korporacji konieczny jest potencjał tkwiący w pracownikach, stanowiących „pierwsze ogniwo” przedsiębiorczości korporacyjnej, która jest wypadkową ich wiedzy, umiejętności, kompetencji, także specyficznych cech, szczególnie tych, które pozwalają zachowywać się w sposób kreatywny, np. zdolności samodzielnego myślenia, skłonności do podejmowania ryzyka. Badania przeprowadzone na potrzeby opracowania w części skierowanej do pracowników zawierały kwestionariusz opracowany przez G. Pinchota, składający się z 11 pytań oceniających ich przedsiębiorczy potencjał. Zaproponowana przez niego interpretacja wyników testu uznawała posiadanie potencjału przedsiębiorczego w przypadku osoby, która na więcej jak 50% pytań odpowiedziała twierdząco. Pracownik taki już prawdopodobnie zachowuje się jak intraprzedsiebiorca, nawet jeżeli nie zdaje sobie z tego sprawy. Posiada potencjał, który można uznać za element wspierający rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej. Specyficzne warunki pracy w rozbudowanych przedsiębiorstwach z licznymi procedurami i koniecznymi formalnościami ukształtowały jego postawy, nie pozabawiając jednak chęci do eksperymentowania, samodzielnego działania. Im większa liczba odpowiedzi twierdzących, tym większy przedsiębiorczy potencjał tkwiący w danym pracowniku⁴³⁹.

Dokonując interpretacji danych uzyskanych od 320 pracowników korporacji, w pierwszej kolejności starano się ocenić, jak wielu z nich zasługuje na miano intraprzedsiebiorców. Przyjęto przy tym, że jeżeli dana osoba odpowiedziała twierdząco na:

⁴³⁹ Por. G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave...*, op. cit., p. 31.

- mniej niż 6 pytań – nie jest przedsiębiorcza,
- na 6 lub 7 pytań – jej potencjał przedsiębiorczości jest niski,
- na 8 lub 9 pytań – jej potencjał przedsiębiorczości jest średni,
- na 10 lub 11 pytań – jej potencjał przedsiębiorczości jest wysoki.

W badanej grupie przeważały osoby o niskim (36%) i średnim (32%) potencjale przedsiębiorczości. Stosunkowo wielu z nich (21%) nie można ocenić jako osoby przedsiębiorcze, a jedynie 11% to prawdziwi intraprzsiębiorcy – osoby o wysokim potencjale przedsiębiorczości (wykres 4.3).



Wykres 4.3. Przedsiębiorczy potencjał pracowników korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej kolejności dokonano analizy odpowiedzi respondentów na zawarte w teście na intraprzsiębiorczość G. Pinchota pytania (tabela 4.9, wykres 4.4). Uszeregowano je od najczęściej wskazywanych (przewaga udziału odpowiedzi twierdzących). Największe poparcie (80% i więcej) uzyskały stwierdzenia wskazujące, że pracownicy badanych korporacji:

- w swoich miejscach pracy posiadali i utrzymywali sieci relacji ze współpracownikami, zawsze mogli liczyć na ich pomoc i wsparcie – uzyskało to najwięcej, bo aż 89% odpowiedzi twierdzących,
- znali się na tym, co robią, potrafili wyobrazić sobie kroki, jakie należy podjąć, by zrealizować określony pomysł, rozwiązać problem – 81% wskazań; stanowi to potencjał, który mogliby wykorzystać w pracy twórczej; znając istotę problemu, jego elementy składowe, łatwiej następnie dokonywać twórczej kombinacji dostępnych w danym momencie zasobów, by stworzyć coś lepszego, doskonalszego; w ten sposób powstają innowacyjne rozwiązania,

- negatywnie reagowali na osoby próbujące w niekompetentny sposób wykorzystywać elementy ich pomysłu – 81% wskazań; świadczy to o ich zaangażowaniu w to, co robili, o tym, że zależało im na tym, co dzieje się z ich pomysłem, że są pewni swojej wiedzy, uznając (i potrafiąc ocenić) działania innych za nieudolne; pytanie to wskazuje także na często występujące w korporacjach problemy z realizacją projektów przez ich autorów; współczesne korporacje to ogromne, skomplikowane, konglomeraty realizujące cele wielu różnorodnych interesariuszy, co niekoniecznie zbieżne jest z interesami autorów innowacyjnych rozwiązań, którzy mogą zajmować mało znaczące pozycje w hierarchii przedsiębiorstwa.

Tabela 4.9. Przedsiębiorczy potencjał pracowników badanych korporacji

Treść pytania	Tak (%)
1. Czy masz w pracy (wykorzystujesz) sieć relacji z kolegami, na pomoc których zawsze możesz liczyć?	89
2. Czy denerwują cię osoby próbujące w niekompetentny sposób wykorzystywać elementy Twojego pomysłu?	81
3. Czy potrafisz wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważasz sposoby na zrealizowanie pomysłu?	81
4. Czy emocjonujesz się swoją pracą?	68
5. Czy potrafisz zachowywać swoje pomysły w tajemnicy i powstrzymać się od dzielenia się nimi do czasu, aż zdołasz je przetestować i przygotować plan wdrożenia?	66
6. Czy przechodziłeś trudne chwile, gdy projekt, nad którym pracowałeś, wydawał się niemożliwy do zrealizowania?	63
7. Czy bierzesz pod uwagę możliwość rezygnacji z naturalnego dla Ciebie perfekcjonizmu, każącego ci wszystko wykonywać samodzielnie, i podzielenia się odpowiedzialnością za realizację pomysłu z zespołem?	63
8. Czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając?	59
9. Czy od czasu do czasu narażasz się na kłopoty, robiąc rzeczy, które przekraczają przypisane ci kompetencje?	54
10. Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna?	47
11. Czy twoje dążenia do ulepszania istniejącego stanu rzeczy zajmuje ci w pracy tyle samo czasu (lub więcej), co wypełnianie standardowych obowiązków?	44

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza aspektów, które przekroczyły 50% próg poparcia, choć ich poziom w porównaniu z innymi pytaniami nie był zbyt wysoki (znalazły się w przedziale od 50% do 60% wskazań), dowodzi, że:

- pracownicy badanych korporacji, mimo że posiadali potencjał, angażowali się w realizowane zadania, nie przekraczali jednak organizacyjnych i strukturalnych ram, nie byli skłonni narażać się na kłopoty, robiąc rze-

czy, które wykraczały poza przypisane im uprawnienia, formalne zasady (54% wskazań); w tym aspekcie ujawniła się konieczność ciągłego balansowania pracowników korporacji między procedurami, które powinni przestrzegać, a potrzebą niezależności działania; od przedsiębiorczych pracowników wymaga się inicjatywy, zaangażowania, ale w pewnych granicach; ich działania, podejmowane decyzje nie mogą być w pełni niezależne, mają bowiem miejsce w obrębie dużego przedsiębiorstwa, co w jakimś stopniu ogranicza (osłabia) ich przedsiębiorczą aktywność;

- niewiele ponad połowę pracowników angażowało się w realizowane przedsięwzięcia bez reszty, myśląc o nowych, biznesowych pomysłach, także poza pracą w czasie wolnym, np. jadąc do pracy, odpoczywając (59% wskazań).



Wykres 4.4. Przedsiębiorczy potencjał pracowników badanych korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tylko dwa pytania zawarte w kwestionariuszu uzyskały mniej niż 50% wskazań. Odnosiły się one do:

- czasu, jaki pracownicy poświęcali na standardowe obowiązki i na prace twórcze – badania wykazały, że większego zaangażowania wymagały rutynowe czynności, na prace twórcze respondenci poświęcali zdecydowanie mniej czasu; stwierdzenie to uzyskało najmniejsze poparcie spośród wszystkich pytań testu (44%);
- wynagrodzenia, z części którego pracownicy byliby w stanie zrezygnować, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna (47% wskazań) – większość badanych nie zgodziłaby się na poświęcenie części swojego wynagrodzenia na realizację twórczych, obarczonych dużym ryzykiem pomysłów. Nasuwa to pytanie o poziom płac, który prawdopodobnie nie był wysoki, stąd taki rozkład odpowiedzi. Innym powodem mogła być niska skuteczność wdrażania innowacyjnych rozwiązań w badanych korporacjach, także brak wiary pracowników w pozytywne zakończenie realizowanych przedsięwzięć.

Omawiane stwierdzenia wykorzystane do oceny przedsiębiorczego potencjału pracowników korporacji zestawiono z danymi metryczki i najważniejszymi cechami przedsiębiorstw w celu sprawdzenia występowania istotnych statystycznie zależności między zmiennymi. Wykorzystano w tym celu dwa rodzaje testów: w odniesieniu do zmiennych ilościowych ANOVA Kruskala–Wallisa⁴⁴⁰, a do jakościowych – chi-kwadrat Pearsona. W tabeli 4.10 zwrócić uwagę na zmienne ilościowe oraz wyniki testu ANOVA Kruskala–Wallisa. Wynika z niej, że to, czy dana osoba będzie zachowywała się jak intraprzedsiebiorca zależy w największym stopniu od tego, czy myśli o realizowanym aktualnie przedsięwzięciu także poza pracą, czy angażuje się w niego bez reszty. Aspekt ten zależy w największym stopniu od wieku pracownika – okazało się to bardzo wysoce istotne statystycznie ($p < \alpha$, $p = 0,000096$). Badania wykazały, że to ludzie młodzi są najbardziej zaangażowani w pracę, analizują pomysły, nad którymi pracują także w czasie wolnym od obowiązków⁴⁴¹ (wykres 4.5).

⁴⁴⁰ Test ANOVA Kruskala–Wallisa jest nieparametrycznym odpowiednikiem jednoczynnikowej analizy wariancji. Za jego pomocą sprawdza się, czy n niezależnych próbek pochodzi z tej samej populacji czy z populacji z taką samą medianą. Hipoteza zerowa (H_0) mówi o równości dystrybucji rozkładów w porównywanych populacjach, czyli o tym, że nie ma różnic lub zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Źródło: A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 73.

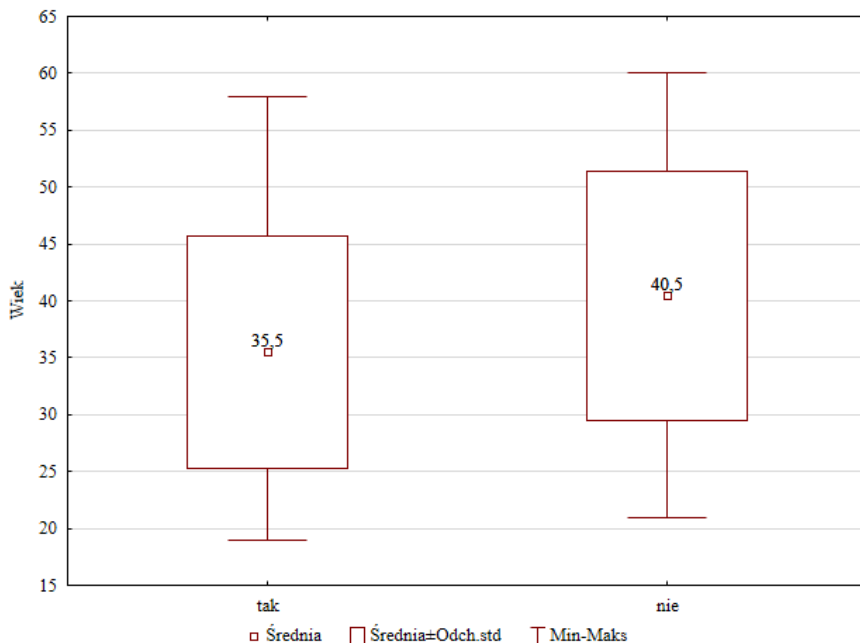
⁴⁴¹ Potwierdza to informacje dotyczące specyfiki pracy w korporacjach, które bardzo wiele oferują, ale i wiele oczekują od swoich pracowników, dlatego wolą zatrudniać ludzi młodych, dyspozycyjnych, zaangażowanych (często bez ograniczeń) w powierzone im zadania. W zrealizowanych badaniach najbardziej aktywni okazali się pracownicy około 35. roku życia, następnie wraz z wiekiem zaangażowanie w pracę maleje prawdopodobnie w wyniku przeciążenia pracą, rozczarowania panującymi w korporacji warunkami, także wypaleniem zawodowym itp.

Tabela 4.10. Wyniki testu ANOVA Kruskala–Wallisa do oceny przedsiębiorczego potencjału pracowników korporacji

Wyszczególnienie	Wiek	Staż ogółem	Staż w badanej korporacji
1. Czy Twoje dążenie do ulepszania istniejącego stanu rzeczy zajmuje Ci w pracy tyle samo czasu (lub więcej), co wypełnianie standardowych obowiązków?	0,6817	0,1709	0,7497
2. Czy emocjonujesz się swoją pracą?	0,9726	0,3497	0,5719
3. Czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach, także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając?	0,000096***	0,0541*	0,0339*
4. Czy potrafisz wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważasz sposoby na zrealizowanie pomysłu?	0,3898	0,7581	0,5284
5. Czy od czasu do czasu narażasz się na kłopoty, robiąc rzeczy, które przekraczają przypisane ci kompetencje?	0,4695	0,0882	0,2326
6. Czy potrafisz zachowywać swoje pomysły w tajemnicy i powstrzymać się od dzielenia się nimi do czasu, aż zdołasz je przetestować i przygotować plan wdrożenia?	0,2995	0,9359	0,6263
7. Czy przechodziłeś trudne chwile, gdy projekt, nad którym pracowałeś, wydawał się niemożliwy do zrealizowania?	0,1416	0,0365*	0,1284
8. Czy masz w pracy (wykorzystujesz) sieć relacji z kolegami, na pomoc których zawsze możesz liczyć?	0,9862	0,7591	0,7624
9. Czy denerwują cię osoby próbujące w niekompetentny sposób wykorzystywać elementy Twojego pomysłu?	0,2281	0,6489	0,7942
10. Czy bierzesz pod uwagę możliwość rezygnacji z naturalnego dla Ciebie perfekcjonizmu, każącego Ci wszystko wykonywać samodzielnie, i podzielenia się odpowiedzialnością za realizację pomysłu z zespołem?	0,4418	0,0069**	0,1812
11. Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna?	0,2078	0,8439	0,0367*

Objaśnienia: obliczenia statystyczne wykonano dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$; (1) gdy $p < 0,05$ – występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *), (2) gdy $p < 0,01$ – występuje wysoce istotna statystycznie zależność (**), (3) gdy $p < 0,001$ – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 4.5. Zaangażowanie pracowników w realizację projektów także poza pracą a ich wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie, choć w mniejszym stopniu, na myślenie o nowych biznesowych pomysłach także poza pracą wpływał:

- staż pracy w badanej korporacji ($p < \alpha$, $p = 0,0339$) – pracownicy z krótszym stażem (około 7 lat), a zatem osoby młodsze częściej i chętniej myślały o realizowanych, nowych projektach także w czasie wolnym, prawdopodobnie nie rozczarowały ich jeszcze warunki pracy w korporacji, w pełni je akceptowali, stąd w ich przypadku tak wysoki poziom zaangażowania w realizowane projekty,
- staż pracy ogółem ($p < \alpha$, $p = 0,0541$) – podobnie jak wyżej, pracownicy z krótszym stażem (około 11 lat), zatem w wieku około 35 lat, częściej i chętniej angażowali się w swoją pracę, byli bardziej skłonni do poświęceń na rzecz korporacji.

Staż pracy ogółem okazał się istotny statystycznie także w odniesieniu do następujących pytań:

1. Czy przechodziłeś trudne chwile, gdy projekt, nad którym pracowałeś, wydawał się niemożliwy do zrealizowania? ($p < \alpha$, $p = 0,0365$). Częściej na to pytanie twierdząco odpowiadały osoby z dłuższym stażem (około 13-14 lat), zatem mające większe doświadczenie, prawdopodobnie realizujące w przeszłości wiele różnorodnych projektów.

2. Czy bierzesz pod uwagę możliwość rezygnacji z naturalnego dla Ciebie perfekcjonizmu, każdego Ci wszystko wykonywać samodzielnie i podzielenia się odpowiedzialnością za realizację pomysłu z zespołem? ($p < \alpha$, $p = 0,0069$). Ta zależność okazała się wysoce istotna statystycznie – pracownicy z dłuższym stażem (14 lat) byli bardziej skłonni do współpracy z zespołem, przedkładali interes ogółu nad własny z imię realizacji pomysłów. Znając realia pracy w korporacji (pracowali tam długo) prawdopodobnie wiedzieli, że sukces w tak dużym przedsiębiorstwie możliwy jest wyłącznie w pracy w zespole, uzyskując od jego członków pomoc i wsparcie.

Ciekawie prezentuje się zależność pomiędzy stażem pracy w danej korporacji a pytaniem: Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna? ($p < \alpha$, $p = 0,0367$). W tym przypadku to młodszy pracownicy, z krótszym stażem, wynoszącym około 7 lat byli bardziej skłonni poświęcić część wynagrodzenia. To potwierdza (wykazane wcześniej) duże zaangażowanie osób młodych w pracę w korporacji, a co się z tym wiąże – większą skłonnością do poświęceń na jej rzecz. Z racji młodego wieku być może cechowała ich także wyższa skłonność do ryzyka, stąd prawdopodobnie takie postawy tej grupy respondentów.

W tabeli 4.11 zawarto zmienne jakościowe i wyniki testu chi-kwadrat Pearsona do oceny intraprzedsiebiorczego potencjału pracowników korporacji. Najwięcej istotnych statystycznie zależności (5) ujawniono w przypadku wykształcenia respondentów. Badania wykazały, że miało ono wpływ na to, czy badani pracownicy:

- emocjonowali się swoją pracą ($p < \alpha$, $p = 0,01314$),
- myśleli o nowych, biznesowych pomysłach realizowanych w pracy także poza nią, nawet w czasie wolnym ($p < \alpha$, $p = 0,0025$) – ta zależność okazała się wysoce istotna statystycznie,
- potrafili wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważali różne sposoby realizowania pomysłu ($p < \alpha$, $p = 0,02491$),
- narażali się na kłopoty w myśl realizacji pomysłów, podejmując działania, które przekraczały ich kompetencje ($p < \alpha$, $p = 0,01508$),
- byliby skłonni zrezygnować z części wynagrodzenia, by zwiększyć szanse na realizację ich pomysłu, jeżeli nagroda w wypadku powodzenia byłaby adekwatna do wartości nowego rozwiązania ($p < \alpha$, $p = 0,02181$).

Zależności między myśleniem o nowych pomysłach poza pracą a wykształceniem prezentowały się dość interesująco. Okazuje się, że:

- pracą najbardziej emocjonowali się pracownicy z wykształceniem wyższym (76% wskazań), następnie z zawodowym (61%), a najmniej ze średnim (59%),

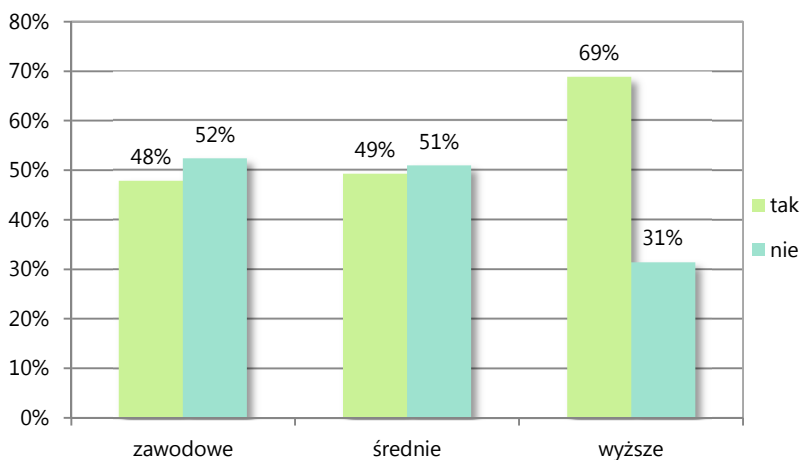
Tabela 4.11. Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona dla przedsiębiorczego potencjału pracowników korporacji

Wyszczególnienie	Płeć	Wykształcenie	Propozycje rozwiązań	Rodzaj korporacji
1. Czy Twoje dążenie do ulepszania istniejącego stanu rzeczy zajmuje Ci w pracy tyle samo czasu (lub więcej), co wypełnianie standardowych obowiązków?	0,10728	0,83160	0,21010	0,96861
2. Czy emocjonujesz się swoją pracą?	0,18192	0,01314*	0,32417	0,55162
3. Czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając?	0,08690	0,00258**	0,01859*	0,03416*
4. Czy potrafisz wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważasz sposoby na zrealizowanie pomysłu?	0,00003***	0,02491*	0,06326	0,62962
5. Czy od czasu do czasu narażasz się na kłopoty, robiąc rzeczy, które przekraczają przypisane Ci kompetencje?	0,02547*	0,01508*	0,34284	0,88819
6. Czy potrafisz zachowywać swoje pomysły w tajemnicy i powstrzymać się od dzielenia się nimi do czasu, aż zdołasz je przetestować i przygotować plan wdrożenia?	0,56335	0,90487	0,06412	0,78560
7. Czy przechodziłeś trudne chwile, gdy projekt, nad którym pracowałeś, wydawał się niemożliwy do zrealizowania?	0,25789	0,31242	0,66280	0,75692
8. Czy masz w pracy (wykorzystujesz) sieć relacji z kolegami, na pomoc których zawsze możesz liczyć?	0,64599	0,37603	0,81721	0,04977*
9. Czy denerwują Cię osoby próbujące w niekompetentny sposób wykorzystywać elementy Twojego pomysłu?	0,44477	0,51395	0,61671	0,15220
10. Czy bierzesz pod uwagę możliwość rezygnacji z naturalnego dla Ciebie perfekcjonizmu, każącego ci wszystko wykonywać samodzielnie i podzielenia się odpowiedzialnością za realizację z zespołem?	0,76285	0,82873	0,49766	0,95028
11. Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna?	0,77481	0,02181*	0,77637	0,02355*

Objaśnienia: obliczenia statystyczne wykonano dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$; (1) gdy $p < 0,05$ – występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *), (2) gdy $p < 0,01$ – występuje wysoce istotna statystycznie zależność (**), (3) gdy $p < 0,001$ – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- na pytanie: czy potrafisz wyobrazić sobie kolejne kroki, jakie należy podjąć realizując projekt? częściej twierdząco odpowiadali pracownicy z wykształceniem wyższym (87%), następnie zawodowym (81%), najmniej korzystnie w tym aspekcie prezentują się pracownicy z wykształceniem średnim (75%) – badania wykazały, że wyższe wykształcenie (prawdopodobnie większa wiedza) ułatwia pracę nad projektem, pracownicy tacy są dużo bardziej merytorycznie przygotowani do realizacji nowych pomysłów; jak się okazuje również wykształcenie zawodowe daje wiedzę praktyczną istotną w realizacji innowacyjnych rozwiązań,
- analizując odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy pracownicy myślą o nowych biznesowych projektach także poza pracą, okazało się, że zależność ta rosła wraz ze wzrostem wykształcenia, zatem – im wyższe wykształcenie pracowników, tym częściej myśleli oni o realizowanych projektach także w czasie wolnym, choć różnica pomiędzy wykształceniem zawodowym a średnim okazała się niewielka (wykres 4.6),

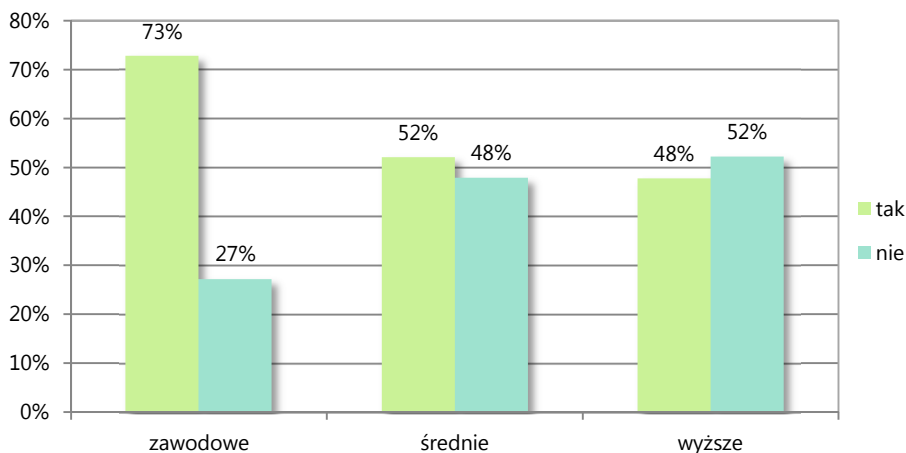


Wykres 4.6. Myślenie o nowych pomysłach także poza pracą a wykształcenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- w przypadku zależności między chęcią (lub nie) narażania się na kłopoty w imię realizacji nowych pomysłów a wykształceniem wykazano, że dużo częściej na kłopoty narażali się pracownicy z wykształceniem zawodowym (aż 73% wskazań, wykres 4.7), w najmniejszym stopniu skłonni do problemów byli pracownicy z wykształceniem wyższym (48%) – wskazuje to (po raz kolejny) na dobrą pozycję w badanych korporacjach pra-

owników z wykształceniem zawodowym, którzy nie obawiali się negatywnych konsekwencji związanych z ich zdecydowaną postawą, nawet niezgodną z obowiązującymi procedurami,



Wykres 4.7. Narażanie się na kłopoty a wykształcenie

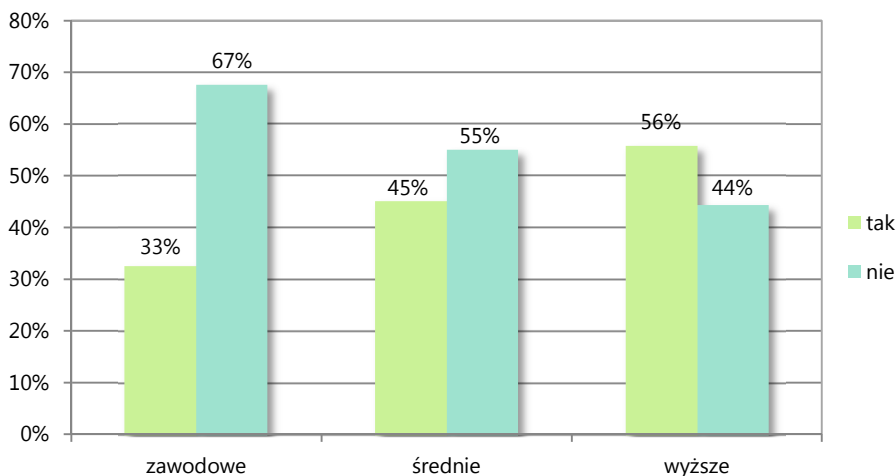
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- największą skłonność do rezygnacji z części wynagrodzenia w imię przyszłych zysków związanych z projektem wykazywali pracownicy z wykształceniem wyższym (56% wskazań), następnie ze średnim (45%), a najmniejszą z zawodowym (33%) – zatem im wyższe wykształcenie, tym większa skłonność do rezygnacji z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w przyszłości byłaby adekwatna; rodzaj wykształcenia ma wpływ na stawki płac, wynagrodzenie osób z wykształceniem zawodowym prawdopodobnie było niższe, stąd (być może) brak chęci do jego obniżania nawet w imię przyszłych, ale obciążone ryzykiem, gratyfikacji (wykres 4.8).

Trzy istotne statystycznie zależności ujawniono w przypadku rodzaju korporacji. Cecha ta była związana z odpowiedziami na następujące pytania:

1. Czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając? ($p < \alpha$, $p = 0,03416$).
2. Czy masz (wykorzystujesz) w pracy sieć relacji z kolegami, na pomoc których zawsze możesz liczyć? ($p < \alpha$, $p = 0,04977$).
3. Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna? ($p < \alpha$, $p = 0,02355$).

Badani pracownicy myśleli o nowych biznesowych pomysłach także w czasie wolnym, najczęściej w korporacjach handlowych (69% wskazań), następnie w usługowych (65%), a najrzadziej w produkcyjnych (51%). Z kolei najczęściej w przedsiębiorstwach usługowych pracownicy byli skłonni zrezygnować z części wynagrodzenia w myśl przyszłych zysków (54% wskazań), następnie w handlowych (53%). Pracownicy korporacji produkcyjnych w najmniejszym stopniu byli skłonni do tego kroku (tylko 38% wskazań).

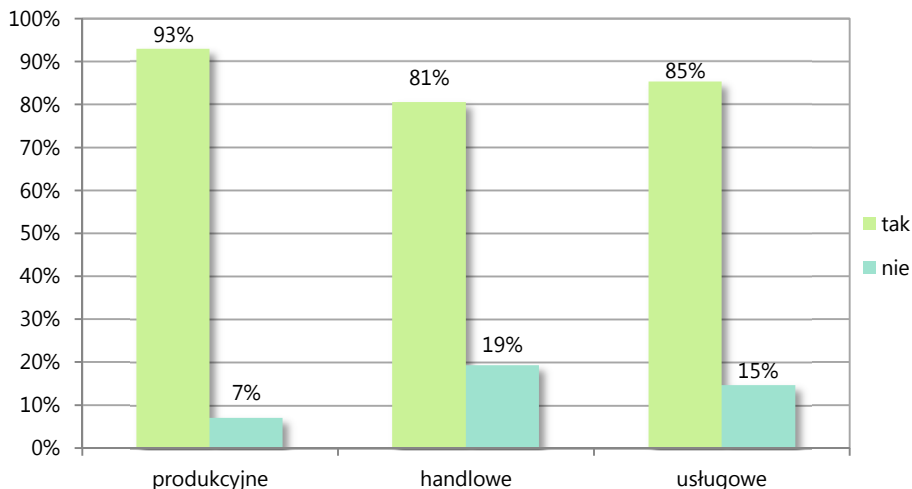


Wykres 4.8. Chęć rezygnacji z części wynagrodzenia w imię realizacji projektu a wykształcenie
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku istnienia i wykorzystywania w miejscu pracy sieci relacji, które mogą być wykorzystywane w pracy twórczej, najlepsza sytuacja wystąpiła w korporacjach produkcyjnych (aż 93% wskazań), najgorsza w handlowych (81%), choć poziom odpowiedzi we wszystkich typach przedsiębiorstw był bardzo wysoki, przekraczał 80% (wykres 4.9).

Dwie istotne statystycznie zależności ujawniono w przypadku płci. Czynniki te okazały się ważne w następujących kwestiach:

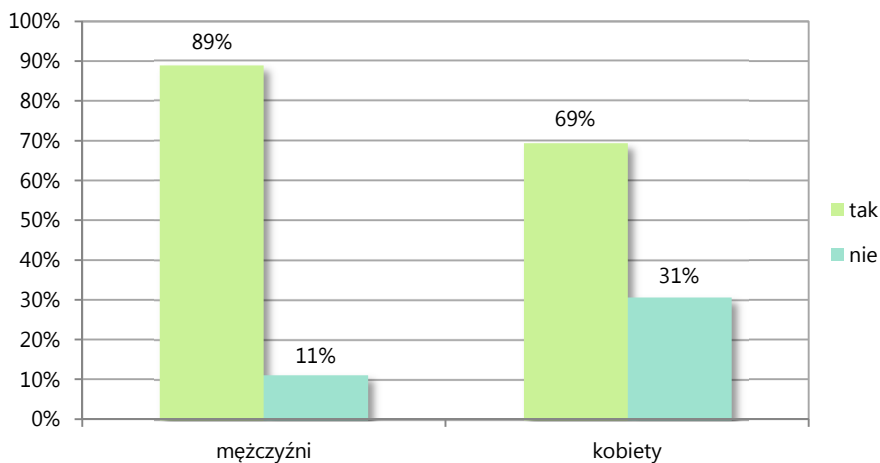
1. Czy potrafisz wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważasz różne sposoby realizowania pomysłu? ($p < \alpha$, $p = 0,00003$) – zależność ta okazała się bardzo wysoce istotna statystycznie, największa spośród wszystkich zmiennych.
2. Czy od czasu do czasu narażasz się na kłopoty, robiąc rzeczy, które przekraczają przypisane ci kompetencje? ($p < \alpha$, $p = 0,02547$).



Wykres 4.9. Wykorzystywanie w pracy sieci relacji a rodzaj korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania wykazały, że to mężczyźni dużo częściej byli w stanie wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, realizując projekt, aż 89% wskazań (wykres 4.10). Kobiety stereotypowo postrzega się jako mniej uzdolnione technicznie, mające problemy z posługiwaniem się modelami, algorytmami itp. Przeprowadzone badania potwierdziły to – respondentki w większości miały problemy

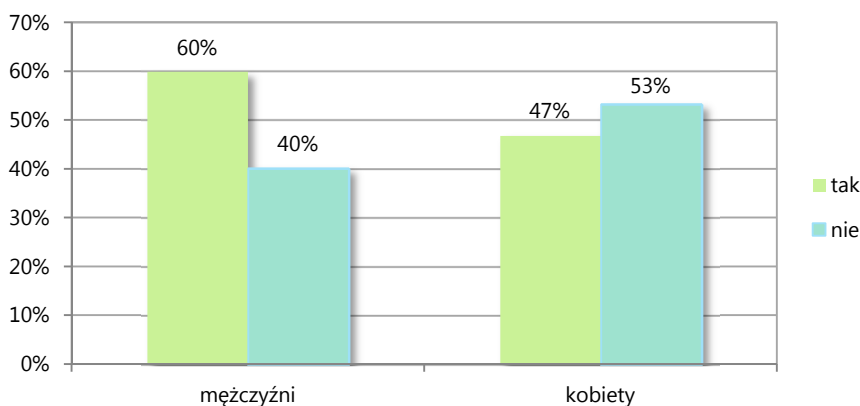


Wykres 4.10. Znajomość kolejnych kroków, jakie należy podjąć, realizując projekt a płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

z myśleniem schematycznym, abstrakcyjnym (69% wskazań). Dużo lepiej radzili sobie z tym mężczyźni.

Kobiety rzadziej niż mężczyźni były także skłonne narażać się na kłopoty, robiąc rzeczy przekraczające ich kompetencje, ale istotne w przypadku realizacji innowacyjnych pomysłów, choć różnica między mężczyznami a kobietami nie była aż tak duża (wykres 4.11). Tego typu postawa jest bardzo charakterystyczna dla kobiet, które unikają, kłopotów, problemów. Wolą pracę w przyjaznej, partnerskiej atmosferze. Bardziej nastawione są na dobre relacje z innymi, gorzej radzą sobie z konfliktami, co potwierdziły przedmiotowe badania.



Wykres 4.11. Chęć narażania się na kłopoty a płeć respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jedną istotną statystycznie zależność ujawniono w odniesieniu do pracowników, którzy byli autorami innowacyjnych pomysłów o różnorodnym charakterze⁴⁴². Aspekt ten okazał się ważny w przypadku pytania: czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając? ($p < \alpha$, $p = 0,01859$). Oczywiście jest, że intensywne rozmyślenia o nowych pomysłach przyczynia się do tworzenia większej liczby rozwiązań. Pytanie to okazało się bardzo wrażliwe na poddane weryfikacji zmienne (zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym). Istotne statystyczne zależności ujawniono w przypadku trzech zmiennych (na 4 poddane analizie).

⁴⁴² Zgłaszanie nowych propozycji rozwiązań to bardzo istotna (wręcz wymierna) cecha intraprzedsiebiorcy. W badanej grupie 320 pracowników, 94 (29% wszystkich badanych) było autorami innowacyjnych rozwiązań, różnego rodzaju, wniosków racjonalizatorskich itp. Znaczna większość z nich, bo 226 pracowników (71%), nie była jednak autorem nowych pomysłów bądź nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie.

4.4.3. Analiza i ocena klimatu pracy badanych korporacji – organizacyjny poziom rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

Spośród licznych uwarunkowań organizacyjnych wpływających na rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej w przedmiotowym badaniu zwrócono uwagę na znaczenie przedsiębiorczego klimatu (atmosfery przedsiębiorczości) sprzyjającego eksperymentowaniu, podejmowaniu się realizacji różnego rodzaju ryzykownych przedsięwzięć. Największy wkład w kreowanie atmosfery pracy posiada kierownictwo. Dodatkowo dysponuje ono możliwościami, by ją tworzyć (np. dobierając odpowiednie instrumenty motywowania, wykorzystując specyficzne style kierowania). Ponieważ jednak współtworzą ją wszyscy zatrudnieni, odczuwana jest przez każdego pracownika, w przedmiotowych badaniach pytania odnoszące się do tego aspektu skierowano zarówno do kierowników, jak i do ich podwładnych. Dzięki temu możliwe było skonfrontowanie ich odpowiedzi, porównanie stanowisk oraz ograniczenie subiektywizmu wypowiedzi.

W tabeli 4.12 zawarto charakterystykę klimatu pracy panującego w badanych korporacjach z wykorzystaniem zestawu 12 autorskich pytań odnoszących się m.in. do stosunku przełożonych do inicjatyw podwładnych, panujących między

Tabela 4.12. Klimat pracy w badanych korporacjach

Wyszczególnienie	Kierownicy		Pracownicy	
	tak (%)	nie (%)	tak (%)	nie (%)
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.	83	17	77	23
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.	87	13	71	29
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.	81	19	70	30
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.	79	19	70	30
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).	18	82	46	54
6. Pracownicy są karani za błędy, nietrafione rozwiązania.	43	57	45	55
7. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.	68	32	64	36
8. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.	65	35	58	42
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.	69	31	67	33
10. Kierownicy (ewentualnie pracownicy w pytaniu dla pracowników) są zadowoleni z kontaktów z pracownikami (ewentualnie kierownikami).	80	20	80	20
11. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.	83	17	75	25
12. Zainteresowani pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.	69	31	56	44

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nimi relacji itp. Respondenci zostali poproszeni o stwierdzenie, czy określone aspekty pracy występują (bądź nie) w ich przedsiębiorstwach i udzielanie odpowiedzi „tak” lub „nie”. Obliczony w przypadku zastosowanego w badaniach testu współczynnik rzetelności pomiaru Alfa Cronbacha osiągnął wysoki poziom (dla kierowników – 0,84, dla pracowników – 0,87), co świadczy o tym, że odpowiedzi respondentów były spójne i logiczne, a wykorzystane pytania dobrze dobrane.

Opierając się na uzyskanych danych, można stwierdzić, że kierownicy dużo lepiej oceniali klimat pracy. W znacznej większości przypadków (z wyjątkiem dwóch – chwalenia i karania) ich odpowiedzi osiągnęły wyższe wartości niż pracowników. Prawdopodobnie zachowanie takie jest wynikiem tego, że to w głównej mierze od nich, od ich podejścia zależy kształtowanie atmosfery pracy w korporacji. Pracownicy częściej uważali, że są karani za błędy. Brak kar (związane z tym poczucie bezpieczeństwa w razie niepowodzenia) istotnie wpływa na zaangażowanie w realizację ryzykownych przedsięwzięć, a w opinii mniej więcej połowy respondentów (zarówno kierowników, jak i pracowników) kary były jednak stosowane⁴⁴³. W jednym stwierdzeniu uzyskano zgodność stanowisk – zarówno kierownicy, jak i pracownicy byli zadowoleni z kontaktów z przełożonymi i podwładnymi. Respondenci bardzo podobnie odpowiadali na pytania dotyczące wspierania przedsiębiorczych jednostek oraz podejścia pracowników do podejmowania ryzyka. Największe rozbieżności w opiniach badanych grup dotyczyły tego, czy:

- pracownicy są chwaleni i nagradzani za kreatywność – 46% pracowników podzielało to stanowisko, uważali że są motywowani do przedsiębiorczości, natomiast w przypadku kierowników było to zaledwie 18%; to jeden z dwóch aspektów, w przypadku których odpowiedzi pracowników były wyższe; w pytaniu tym rozbieżność w odpowiedziach była największa – aż 28% na korzyść pracowników,
- proponowane przez pracowników pomysły są popierane – różnica na korzyść kierowników wyniosła 16%,

⁴⁴³ Karanie za błędy to istotna bariera intraprzsiębiorczości. Wykazały to m.in. badania D.T. Eesley'a i L.O. Longeneckera przeprowadzone na grupie 179 amerykańskich menedżerów reprezentujących duże korporacje. Wymiar ten zgłaszał największe, bo 57% poparcie. Inne, zidentyfikowane przez nich bariery to: (1) odkładanie zgłaszanych pomysłów na później do realizacji lub formułowanie pomysłów, które „prowadzą donikąd” – 44%, (2) zaniechanie promocji i wsparcia przedsiębiorczych inicjatyw – 38%, (3) brak woli współpracy, „niezdrowa polityka” zarządzania ludźmi – 35%, (4) brak lub słaba konkurencja między pracownikami – 31%, (5) brak zachęt do myślenia o okazjach rynkowych – 28%, (6) niejasna misja przedsiębiorstwa, niezrozumiałe cele i priorytety – 26%, (7) brak rzeczywistego wsparcia kierownictwa przedsiębiorczych inicjatyw – 23%, (10) brak nagród za usprawnienia, za podejmowanie ryzyka – 21%, (11) nieadekwatny czas realizacji przedsiębiorczych przedsięwzięć i niewystarczające zasoby – 18%. Źródło: D.T. Eesley, L.O. Longenecker, *Gateways to intrapreneurship*, „Industrial Management” 2006, vol. 48, issue 1, pp. 18-23.

- zainteresowani pracownicy są szkoleni w zakresie twórczych metod rozwiązywania problemów – różnica na korzyść kierowników wyniosła 13%⁴⁴⁴,
- przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych, innowacyjnych rozwiązań – różnica na korzyść kierowników wyniosła 11%.

Aspekty te okazały się dyskusyjne w badanych korporacjach. Ponieważ nie można ich ocenić zdecydowanie pozytywnie, prawdopodobnie nie wpływały korzystnie na zaangażowanie pracowników w przedsięwzięcia inicjatywne. Mimo tych wątpliwości w ocenie aspektów zdecydowanie lepiej wypadało podejście kierowników do podwładnych, którzy w znacznej większości oceniani byli jako życzliwi, wspierający przedsięwzięcia pracowników, dbający o dobre relacje w pracy. Dzięki temu pracownicy w badanych korporacjach w większości czuli się dobrze i bezpiecznie, byli zadowoleni z kontaktów z kierownictwem⁴⁴⁵, a na pytanie dodatkowe, czy masz poczucie przynależności do korporacji, aż 94% z nich udzieliło odpowiedzi twierdzącej.

Kolejnym krokiem prowadzonej analizy była ocena przez respondentów stopnia zgodności z występowaniem w ich korporacjach badanych aspektów opisujących klimat pracy (wykorzystano skalę: 1 – całkowicie nie zgadzam się, 2 – częściowo się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – częściowo się zgadzam, 5 – całkowicie zgadzam się). W tym celu wyselekcjonowano i poddano analizie tylko te przypadki, w którym badana cecha występowała. Informacje na ten temat zawarto w tabeli 4.13, w której dla porównania zestawiono odpowiedzi kierowników i pracowników.

Także w tym przypadku okazało się, że to kierownicy lepiej oceniali atmosferę pracy – częściej udzielali odpowiedzi „całkowicie się zgadzam”. Oceny pracowników były surowsze, jakby nie byli w pełni przekonani o występowaniu badanych wymiarów w ich korporacjach, częściej wybierali opcję „częściowo się zgadzam”. Dużo rzadziej (nawet nigdy w kilku przypadkach) wybierali odpowiedź „całkowicie nie zgadzam się”, a ich odpowiedzi „częściowo się zgadzam” w każdym przypadku są wyższe od kierowników. Ogólnie można stwierdzić, że

⁴⁴⁴ Kształcenie (zadaniowe i ogólne) i prowadzenie szkoleń są kluczowe w przypadku intraprzedsiebiorców, dlatego że to rozwój, a nie wyłącznie konkurencja stanowi podstawowy bodziec do pracy. Przedsiębiorcza korporacja intensywnie inwestuje zatem w personel, w ustawiczną edukację. Pracownicy są w niej szkoleni oraz zapewniana im zarówno kształcenie zawodowe, jak i rozwój zdolności i zainteresowań. Mają także możliwość awansowania, a awanse odwołują się zwykle do ich potrzeb wyższego rzędu, głównie samorealizacji. W przedsiębiorczej korporacji pracownicy są przyjmowani do pracy z myślą o ich długotrwałym zatrudnieniu, stąd troska o rozwój profesjonalny i osobisty, zadowolenie z pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia i podmiotowe traktowanie, to istotne wartości wykorzystywane w nich w stosunku do pracowników. Źródło: K. Szelągowska-Rudzka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, op. cit., s. 180.

⁴⁴⁵ Potwierdzeniem tego są także sformułowania przekazywane przez badanych pracowników, którzy stwierdzali: „szefów mamy naprawdę fajnych”, „to, co mogę ocenić bardzo pozytywnie to atmosfera, jaką tworzą kierownicy”, „to, co trzyma mnie w przedsiębiorstwie, to naprawdę fajni ludzie”, „mam naprawdę fajną ekipę”.

odpowiedzi potwierdzające znaczenie badanych cech zdecydowanie przeważały w odpowiedziach obu grup. Niewielki odsetek stanowiły sformułowania: „częściowo się nie zgadzam”, całkowicie nie zgadzam się” oraz „nie mam zdania”.

Tabela 4.13. Częstotliwość występowania badanych cech świadczących o klimacie pracy

Wyszczególnienie	Kierownicy					Pracownicy				
	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.	33	50	3	7	7	43	54	0	2	1
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.	35	53	2	7	3	27	65	1	7	0
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.	43	43	4	5	5	35	56	1	7	0
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.	52	32	1	10	5	41	48	2	8	1
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).	43	42	2	8	5	37	58	0	3	2
6. Pracownicy są karani za błędy, nietrafione rozwiązania.	20	29	3	19	29	35	53	4	7	1
7. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.	34	40	0	14	12	17	49	0	16	18
8. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.	32	46	3	7	12	24	67	1	6	2
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.	39	39	7	8	7	37	58	0	4	1
10. Kierownicy (ewentualnie pracownicy) są zadowoleni z kontaktów z pracownikami (ewentualnie kierownikami).	48	35	8	2	7	45	51	1	3	0
11. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.	61	24	2	8	5	47	48	1	4	0
12. Zainteresowani pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania nowych rozwiązań.	32	43	3	7	15	35	57	1	5	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu lepszego zobrazowania znaczenia badanych aspektów świadczących o klimacie pracy i pogłębienia analizy w tabeli 4.14 oraz na wykresie 4.12 przedstawiono średnie oceny kierowników, pracowników, a także uśrednione stanowiska obu grup. Analizując je, można stwierdzić, że średnie obliczone dla pracowników były wyższe i bardziej wyrównane, mieszczą się w wąskim przedziale od 3,1 do 3,4. Wszystkie przekroczyły wartość 3,0, co w pięciostopniowej skali oznacza wartości przeciętne. Odpowiedzi kierownictwa były niższe, mieściły się

w granicach od 1,6 do 2,7. Co ciekawe, najwyższa średnia kierowników była dużo niższa od najniższej średniej pracowników, a nawet najgorsza średnia w przypadku pracowników była i tak wyższa od najwyższej średniej kierownictwa. Jest to bardzo interesujące spostrzeżenie, gdyż z zaprezentowanej analizy wynikało, że to kierownicy lepiej oceniali atmosferę pracy w swoich korporacjach. Tym razem średnie oceny pracowników są wyższe. Jest to istotne z punktu widzenia przedmiotu rozważań, dlatego że to oni są „odbiorcami” atmosfery i to w ich przypadku często odgrywa ona decydującą rolę. Badani kierownicy w większości uważali, że w ich korporacjach pracownicy:

- są karani za popełniane błędy i mimo to – w ich opinii – nie boją się podejmować ryzyka,
- mają możliwość szkoleń pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.

Stosunkowo wielu z nich uważało nawet, że pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.

Tabela 4.14. Klimat pracy w badanych korporacjach – średnie oceny

Wyszczególnienie	Kierownicy	Pracownicy	Uśrednione stanowiska kierowników i pracowników
1. Pracownicy są karani za błędy, nietrafione rozwiązania.	2,7	3,1	2,9
2. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.	2,2	2,7	2,5
3. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.	2,1	3,2	2,7
4. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.	2,1	3,1	2,7
5. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.	2,0	3,3	2,7
6. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.	1,9	3,4	2,7
7. Kierownicy (ewentualnie pracownicy) są zadowoleni z kontaktów z pracownikami (ewentualnie z kierownictwem).	1,9	3,4	2,7
8. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.	1,8	3,2	2,5
9. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.	1,8	3,2	2,5
10. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).	1,8	3,3	2,6
11. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.	1,7	3,2	2,5
12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.	1,6	3,4	2,5

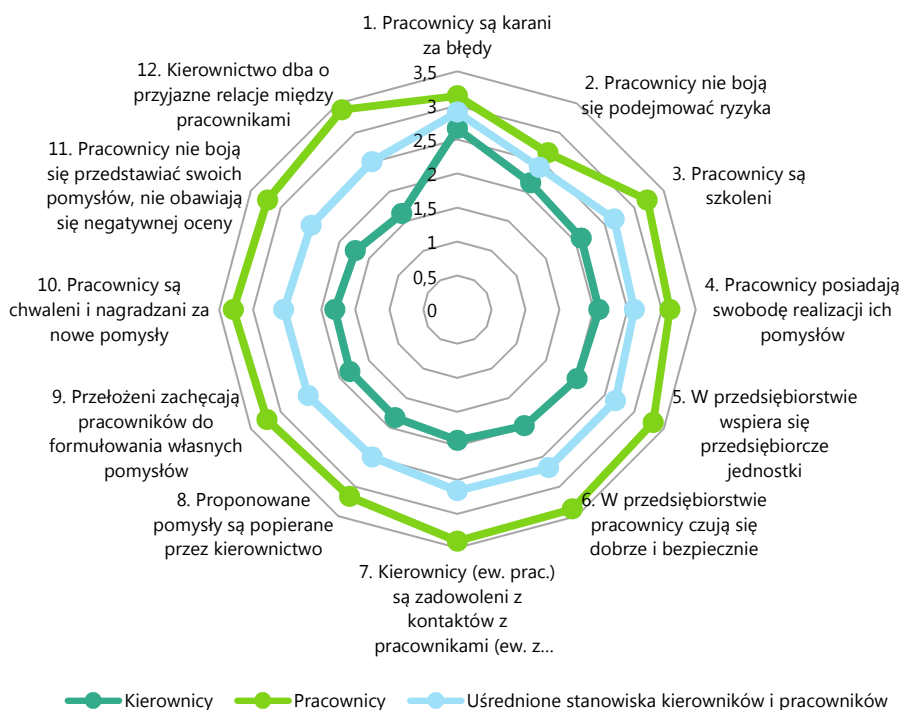
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei badani pracownicy bardzo pozytywnie wypowiadali się na temat podejścia swoich przełożonych do ich pracy, podejmowanych przez nich inicjatyw czy zgłaszanych pomysłów. W większości uważali, że:

- są zadowoleni z kontaktów ze swoimi kierownikami,
- czują się dobrze i bezpiecznie w swoim przedsiębiorstwie,
- ich przełożeni dbają o przyjazne relacje między pracownikami.

Biorąc pod uwagę uśrednione stanowiska kierowników i ich podwładnych, okazuje się, że w badanych korporacjach:

- pracownicy są karani za błędy,
- przedsiębiorcze jednostki są wspierane,
- a pracownicy czują się w nich dobrze i bezpiecznie.



Wykres 4.12. Średnie oceny klimatu pracy kierownictwa, pracowników i uśrednione stanowiska obu grup

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do wykorzystanych stwierdzeń opisujących klimat pracy w korporacjach zastosowano analizę korelacji rang Spearmana w celu sprawdzenia występowania istotnych statystycznie zależności między nimi (dla $p < 0,05$). Ponieważ stworzona macierz obejmuje aż 12 elementów, dla zwiększenia jej czytelności w tabeli 4.15 zawarto jedynie numer pytania, a szczegółowy ich opis umieszczono pod

tabelą. Z przeprowadzonej analizy wynika, że znaczna większość powstałych korelacji jest statystycznie istotna (zaznaczono je pogrubioną czcionką). Najczęściej są to średnie korelacje, mieszczące się w przedziale od 0,3 do 0,5. Biorąc pod uwagę najsilniejsze (o wysokiej sile związku od 0,5 do 0,7) zależności, można stwierdzić, że:

- im bardziej kierownictwo dba o dobre relacje między pracownikami, tym bardziej są oni zadowoleni z kontaktów ze swoimi współpracownikami,
- im bardziej kierownicy zachęcają swoich podwładnych do formułowania nowych pomysłów, tym bardziej są one następnie przez kierownictwo popierane (np. w procesie ich wdrażania),
- im bardziej pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie w swoim przedsiębiorstwie, tym chętniej podejmują ryzyko,
- im bardziej kierownicy zachęcają swoich podwładnych do formułowania własnych pomysłów, tym bardziej pracownicy nie boją się przedstawiać nowych pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny, krytyki, ośmieszenia itp.

Tabela 4.15. Macierz korelacji stwierdzeń służących do oceny klimatu pracy

Pytanie	Pytanie											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	1,00											
2.	0,52	1,00										
3.	0,45	0,28	1,00									
4.	0,39	0,33	0,56	1,00								
5.	0,36	0,36	0,43	0,50	1,00							
6.	0,35	0,32	0,42	0,44	0,33	1,00						
7.	-0,03	0,02	0,05	0,06	0,05	0,14	1,00					
8.	0,28	0,24	0,35	0,35	0,20	0,42	0,25	1,00				
9.	0,23	0,19	0,31	0,35	0,21	0,37	0,19	0,41	1,00			
10.	0,29	0,22	0,36	0,41	0,30	0,42	0,15	0,45	0,52	1,00		
11.	0,32	0,28	0,31	0,35	0,41	0,32	-0,05	0,18	0,27	0,38	1,00	
12.	0,31	0,33	0,31	0,38	0,31	0,32	-0,05	0,23	0,25	0,33	0,63	1,00

Objaśnienia: 1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie. 2. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka. 3. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo. 4. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów. 5. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny. 6. Pracownicy są chwaleri i nagradzani za nowe pomysły. 7. Pracownicy są karani za błędy, nietrafione rozwiązania. 8. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań. 9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki. 10. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji. 11. Kierownicy (ewentualnie pracownicy) są zadowoleni z kontaktów z pracownikami (ewentualnie z kierownictwem). 12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jedynie pytanie odnoszące się do karania za błędy nie jest skorelowane z większością pytań, co jest oczywiste z punktu widzenia treści pytania, choć należałoby się tu spodziewać korelacji ujemnych. Dodatkowo korelacje, które ujawniono w tym przypadku, są bardzo słabe (mieszczą się w przedziale od 0,1 do 0,3).

Wykorzystane do oceny atmosfery pracy w korporacjach sformułowania zestawiono także z najważniejszymi danymi z metryczki badanych pracowników i z informacjami odnoszącymi się do korporacji, w których byli zatrudnieni, by sprawdzić występowanie istotnych statystycznie zależności między zmiennymi. Zastosowano dwa rodzaje testów – do zmiennych ilościowych ANOVA Kruskala–Wallisa, a do zmiennych jakościowych chi-kwadrat Pearsona. W tabeli 4.16 zestawiono dane uzyskane z analizy zmiennych ilościowych.

Tabela 4.16. Wyniki testu ANOVA Kruskala–Wallisa do oceny klimatu pracy

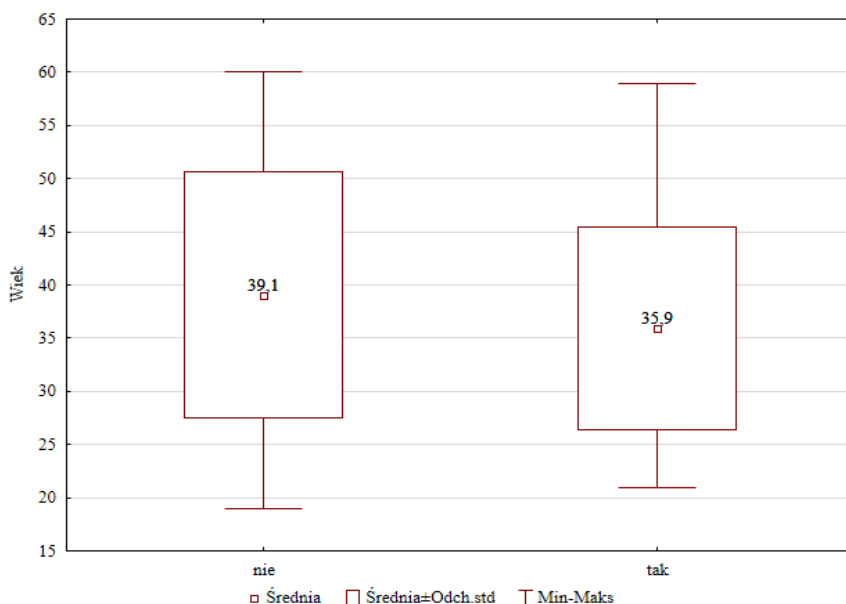
Wyszczególnienie	Wiek	Staż pracy ogółem	Staż pracy w korporacji
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.	0,8138	0,9494	0,1663
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.	0,5633	0,4811	0,4314
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.	0,4821	0,9198	0,6268
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.	0,6591	0,8131	0,6020
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).	0,0198*	0,0170*	0,4729
6. Pracownicy są karani za błędy, nietrafione rozwiązania.	0,3540	0,5257	0,4729
7. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.	0,8947	0,3472	0,5374
8. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.	0,7523	0,8820	0,4035
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.	0,6799	0,4138	0,6266
10. Pracownicy (ewentualnie kierownicy) są zadowoleni z kontaktów z kierownikami (ewentualnie pracownikami).	0,7796	0,5525	0,6095
11. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.	0,0440*	0,1256	0,1037
12. Zainteresowani pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.	0,1129	0,0397*	0,4088

Objaśnienia: obliczenia statystyczne wykonano dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$; (1) gdy $p < 0,05$ – występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *), (2) gdy $p < 0,01$ – występuje wysoce istotna statystycznie zależność (**), (3) gdy $p < 0,001$ – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z informacji zawartych w tabeli 4.16, żaden z badanych aspektów nie okazał się statystycznie istotny w przypadku stażu pracy w korporacji. Jest to zaskakujące, gdyż wydawałoby się, że powinno to mieć znaczenie np. na odczuwane przez pracowników poczucie bezpieczeństwa czy uzyskiwany większy zakres swobody. W przypadku wieku pracowników zależności, choć nie tak istotne, wystąpiły w dwóch aspektach (wykresy 4.13 i 4.14):

- pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły ($p < \alpha$, $p = 0,0198$),
- jestem zadowolony z kontaktów z kierownictwem ($p < \alpha$, $p = 0,0440$).



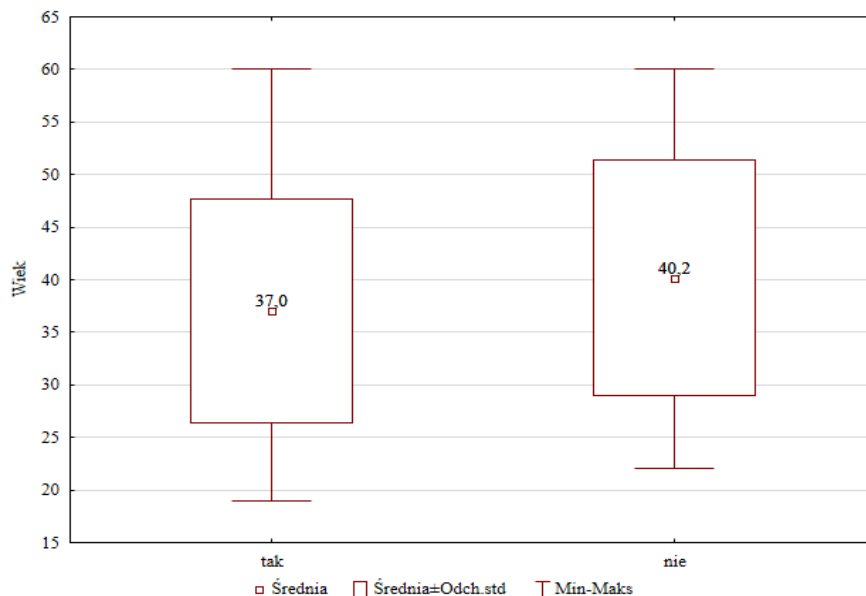
Wykres 4.13. Chwalenie i nagradzanie a wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania wykazały, że młodsi pracownicy byli częściej chwaleni i nagradzani za ich przedsiębiorczy potencjał i inicjatywę (wykres 4.13). Podobnie w przypadku oceny zadowolenia z kontaktów z kierownictwem, pracownicy młodsi byli bardziej zadowoleni (wykres 4.14). Pytania te są ze sobą ściśle związane, ponieważ pracownicy chwaleni i nagradzani są bardziej zadowoleni zarówno z kontaktów z kierownictwem, jak i ze swojej sytuacji w przedsiębiorstwie.

Staż pracy ogółem okazał się istotny w przypadku dwóch stwierdzeń:

- pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły ($p < \alpha$, $p = 0,0170$),
- kierownictwo dba o to, by w przedsiębiorstwie panowały przyjazne relacje między pracownikami ($p < \alpha$, $p = 0,0397$).



Wykres 4.14. Zadowolenie z kontaktów z kierownictwem a wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z uzyskanych w toku badań danych, w analizowanych korporacjach kierownictwo lepiej dbało o pracowników młodszych, pełnych zaangażowania, pasji. Potwierdzają to także informacje dotyczące stażu pracy. Dłuższy staż ogółem to wyższy wiek (i odwrotnie). W przedmiotowych badaniach pracownicy z krótszym stażem częściej byli chwaleni i nagradzani – ich średni staż mieścił się w przedziale 10-11 lat, a zatem byli to pracownicy młodzi, w wieku około 35 lat. Kierownictwo bardziej dbało, by pomiędzy pracownikami z krótszym stażem panowały przyjazne relacje wpływające pozytywnie na efekty ich pracy – średni staż tych pracowników mieścił się (podobnie jak wcześniej) w przedziale 11-12 lat. Dla pracodawców prawdopodobnie bardziej liczyła się ich energia, zapał, zaangażowanie – potencjał wynikający z młodego wieku, chęci do działania, a nawet do poświęceń na rzecz korporacji. Są to najczęściej osoby dyspozycyjne (często nie posiadają jeszcze rodziny), mogą większość czasu spędzać w pracy. Okazuje się, że są bardziej doceniani w korporacjach niż pracownicy starsi, którzy mimo że mają większe doświadczenie, nie mają już takiego entuzjazmu – mogą być wypaleni zawodowo, znają warunki pracy w korporacjach, które nie są łatwe; korporacje wiele oferują, gwarantują określony status, możliwość rozwoju, ale w zamian bardzo wiele wymagają – dużego zaangażowania, wręcz poświęcenia na rzecz przedsiębiorstwa.

Istotne statystycznie zależności dla zmiennych jakościowych zawarto w tabeli 4.17. Z przeprowadzonej analizy wynika, że najczęściej badane aspekty uzależnione były od tego, czy pracownicy proponowali nowe rozwiązania. Jest to jedna z istotniejszych (wręcz wymiernych) cech świadczących o ich kreatywności, przedsiębiorczości, stąd bardzo ważna – z punktu widzenia przedmiotu monografii – analiza tego aspektu.

Tabela 4.17. Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona do oceny klimatu pracy

Wyszczególnienie	Płeć	Wykształcenie	Propozycje rozwiązań	Rodzaj korporacji
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.	0,47348	0,56121	0,13987	0,71914
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.	0,60202	0,04983*	0,09193	0,03338*
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.	0,61146	0,08387	0,49738	0,00406**
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.	0,37238	0,04773*	0,01418*	0,48546
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).	0,04989*	0,00092***	0,00067***	0,13875
6. Pracownicy są karani za błędy, nietrafione rozwiązania.	0,34669	0,47138	0,90795	0,57619
7. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.	0,66070	0,20988	0,36110	0,21526
8. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania nowych rozwiązań.	0,79138	0,37081	0,50855	0,59159
9. Przedsiębiorstwo wspiera przedsięwzięcia jednostki.	0,18806	0,20988	0,00259**	0,12425
10. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.	0,51876	0,00932**	0,01150*	0,30568
11. Pracownicy (ewentualnie kierownicy) są zadowoleni z kontaktów z kierownikami (ewentualnie pracownikami).	0,52978	0,85046	0,38870	0,39029
12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.	0,70577	0,45148	0,03429*	0,02479*

Objaśnienia: obliczenia wykonano dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$; (1) gdy $p < 0,05$ – występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *), (2) gdy $p < 0,01$ – występuje wysoce istotna statystycznie zależność (**), (3) gdy $p < 0,001$ – występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

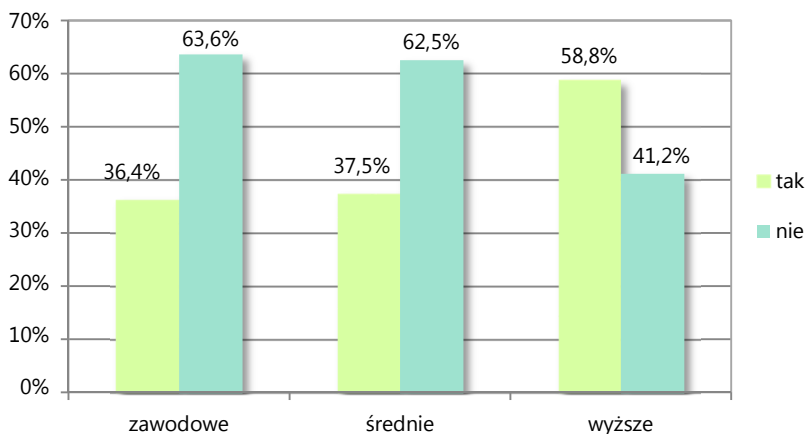
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania wykazały, że pracownicy chętniej podejmują trud i ryzyko pracy nad nowymi rozwiązaniami, kiedy:

- nie boją się negatywnej oceny ($p < \alpha$, $p = 0,01418$),
- są chwaleni i odpowiednio wynagradzani za swoje pomysły ($p < \alpha$, $p = 0,00067$), zależność ta okazała się bardzo wysoce istotna statystycznie,
- mają swobodę realizacji proponowanych przez siebie rozwiązań ($p < \alpha$, $p = 0,01150$),
- czują, że w ich przedsiębiorstwie kierownictwo wspiera aktywne, przedsiębiorcze jednostki ($p < \alpha$, $p = 0,00259$) – ta zależność okazała się wysoce istotna statystycznie,
- kierownictwo dba o to, by w korporacji panowały odpowiednie, przyjazne relacje między pracownikami ($p < \alpha$, $p = 0,03429$).

Istotną statystycznie cechą okazało się też wykształcenie, które miało związek z następującymi czterema stwierdzeniami:

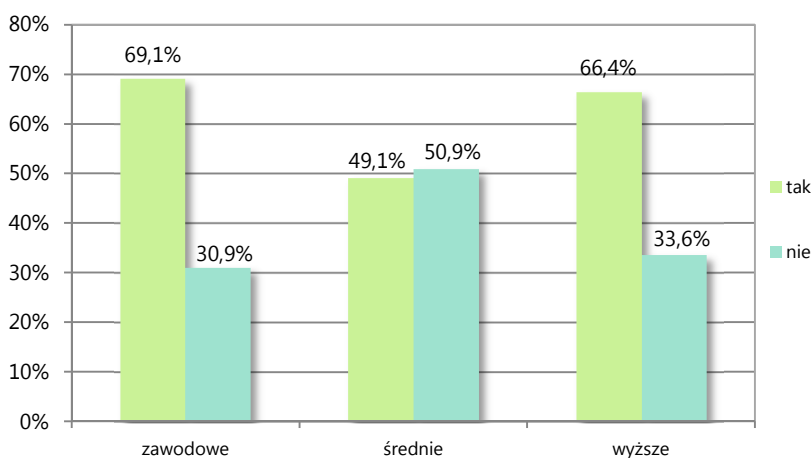
- proponowane przez pracowników nowe pomysły są popierane ($p < \alpha$, $p = 0,04983$),
- pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, by nie być źle ocenionym ($p < \alpha$, $p = 0,04773$),
- pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły ($p < \alpha$, $p = 0,00092$) – zależność ta okazała się bardzo wysoce istotna statystycznie (wykres 4.15); okazuje się, że im wyższe wykształcenie, tym częstsze chwalenie i nagradzanie; praktycznie nie ma różnicy w tej kwestii w przypadku wykształcenia zawodowego i średniego,
- pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji ($p < \alpha$, $p = 0,00932$).



Wykres 4.15. Chwalenie i nagradzanie za nowe pomysły a wykształcenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując zależności między poddanymi badaniu stwierdzeniami odnoszącymi się do klimatu pracy a wykształceniem, można zauważyć ciekawą zależność – najczęściej odpowiedzi twierdzących udzielały osoby z wykształceniem zawodowym (w dwóch przypadkach na trzy) i z wyższym. Na ostatnim miejscu w każdym przypadku znalazły się osoby z wykształceniem średnim. Okazuje się (po raz kolejny), że pracownicy z wykształceniem zawodowym były doceniane w korporacjach. Zapewne byli to fachowcy, specjaliści w swojej dziedzinie, a przełożeni i współpracownicy uznawali ich doświadczenie, kwalifikacje. Sytuacja taka miała miejsce także w stwierdzeniu odnoszącym się do swobody realizacji pomysłów – okazuje się, że największą niezależność decyzyjną posiadali właśnie pracownicy z wykształceniem zawodowym (wykres 4.16).



Wykres 4.16. Swoboda realizacji nowych pomysłów a wykształcenie

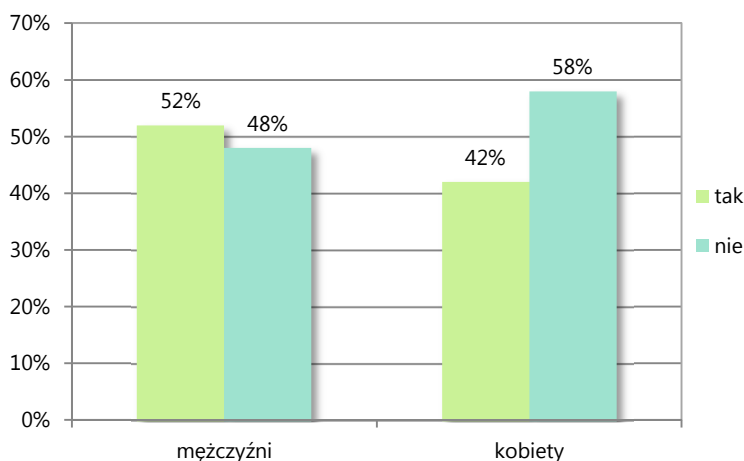
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Płeć badanych okazała się istotna statystycznie w przypadku tylko jednego stwierdzenia (wykres 4.17). Miało to wpływ na opinię o tym, czy pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły ($p < \alpha$, $p = 0,04989$). Okazuje się, że bardziej niedocenione w analizowanych korporacjach, tzn. rzadziej chwalone i mniej chętnie nagradzane przez kierownictwo, były kobiety, które potrzebują wsparcia, ważne są dla nich słowa uznania potwierdzające ich znaczenie w miejscu pracy. W badanych korporacjach czuły się niedowartościowane, niedoceniane.

Rodzaj przedsiębiorstwa okazał się statystycznie istotny w przypadku następujących stwierdzeń:

- proponowane przez pracowników nowe pomysły są popierane ($p < \alpha$, $p = 0,03338$),

- przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów ($p < \alpha$, $p = 0,00406$)
- kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami ($p < \alpha$, $p = 0,02479$).



Wykres 4.17. Chwalenie i nagradzanie za nowe pomysły a płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszystkie zawarte wyżej stwierdzenia najbardziej istotne okazały się w korporacjach produkcyjnych, z wyjątkiem jednego – w korporacjach usługowych kierownictwo najbardziej dbało o to, by między pracownikami panowały przyjazne relacje, choć różnica pomiędzy następnym rodzajem przedsiębiorstwa (produkcyjnym) była niewielka, wynosiła jedynie 1%.

4.5. Możliwości rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach – weryfikacja założeń modelu

Opierając się na uzyskanych w procesie badawczym danych, możliwe było stworzenie swego rodzaju obrazu opisującego możliwości rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej w zakresie przedsiębiorczych predyspozycji pracowników i klimatu pracy. Najważniejszym i najciekawszym wątkiem był ten, w którym dokonano konfrontacji opracowanego teoretycznego modelu z praktyką funkcjonowania badanych korporacji. Chodzi szczególnie o zależności między ich poziomem przedsiębiorczości a przedsiębiorczymi predyspozycjami pracowników oraz atmosferą pracy. Umożliwiło to odpowiedzi na pytania o możliwości rozwoju przedsiębiorczości we współczesnych korporacjach.

W pierwszym etapie badań zidentyfikowano wymiary świadczące o przedsiębiorczości występujące w analizowanych korporacjach. Na tej podstawie dokonano oceny ich poziomu przedsiębiorczości. W tabeli 4.18 dokonano oceny badanych wymiarów – w jednej kolumnie na podstawie częstości ich występowania (por. tabela 4.4), w drugiej stopnia występowania oraz rankingu średnich (por. wykres 4.2), co odzwierciedla rzeczywiste ich znaczenie w korporacjach.

Jak wynika z tabeli 4.18, ocena tylko kilku wymiarów jest jednoznaczna:

- zdecydowanie pozytywna – nowych form współpracy, otwartości na zmiany, dywersyfikowania działalności oraz twórczego, kreatywnego potencjału kierownictwa,
- zdecydowanie negatywna – podejmowania ryzyka przez kierownictwo oraz aplikowania o patenty, licencje, prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej.

Tabela 4.18. Znaczenie badanych wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej

Założenia modelowe – wymiary rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	Występowanie w korporacjach	Rzeczywiste znaczenie
1. Wprowadzanie nowych wyrobów (usług) na rynek.	++	+++
2. Wdrażanie innowacji.	+++	++
3. Nowsze maszyny i urządzenia.	++	+++
4. Doskonalsze metody produkcji.	+	++
5. Nowe formy współpracy.	+++	+++
6. Wykorzystywanie szans, okazji.	+++	++
7. Otwartość na zmiany.	+++	+++
8. Dywersyfikacja działalności.	+++	+++
9. Eksport.	+	+++
10. Twórcze metody rozwiązywania problemów.	++	+++
11. Kadra kierownicza podejmuje ryzyko.	+	+
12. Twórcze, kreatywne kierownictwo.	+++	+++
13. Uelastycznianie struktur.	++	+
14. Ograniczanie biurokracji, formalizmu.	+	++
15. Tworzenie nowych, wewnętrznych i/lub zewnętrznych jednostek.	++	+
16. Patenty, licencje, działalność B + R.	+	+

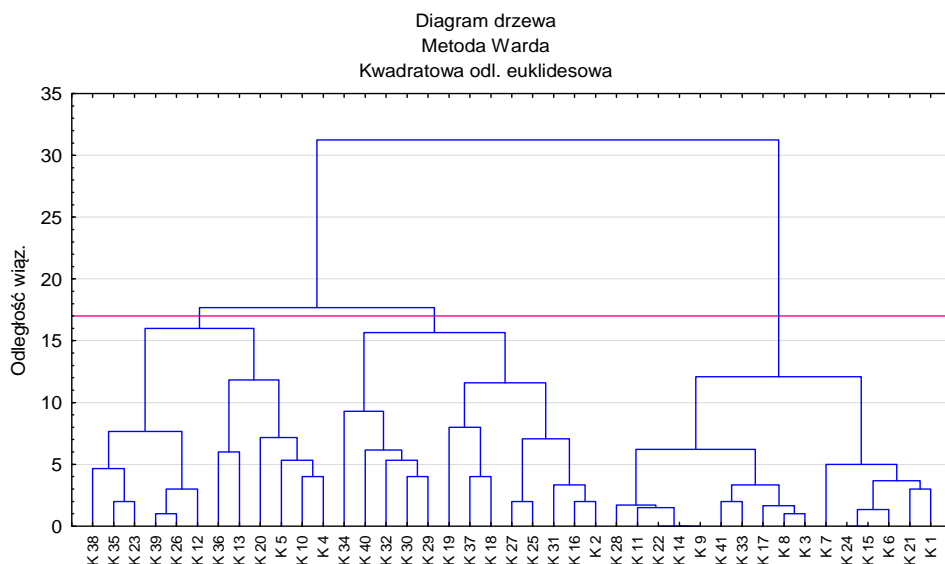
Objaśnienia: (+++) duże znaczenie, (++) średnie znaczenie, (+) małe znaczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z punktu widzenia przedmiotu prowadzonych badań istotniejsza (ale i interesująca poznawczo) była ocena poziomu przedsiębiorczości korporacji, której dokonano, analizując liczbę występujących w nich wymiarów. Było to konieczne, by możliwe było skonfrontowanie go z wynikami odnoszącymi się do intraprzsiębiorczego potencjału pracowników korporacji i klimatu pracy. Umożliwiło to bowiem osiągnięcie celu badań oraz zweryfikowanie założeń modelu, w którym przyjęto, że:

- przedsiębiorcza korporacja zatrudnia pracowników posiadających przedsiębiorczy potencjał,
- a panujący w nich klimat pracy wspiera ich przedsiębiorcze inicjatywy.

Należało zatem wyodrębnić grupy korporacji o wysokim, średnim i niskim poziomie przedsiębiorczości, z tym że to dwie skrajne zostały poddane analizie. Punktem wyjścia była analiza skupień, którą wykorzystano w celu zgrupowania korporacji w zbiorowości o zbliżonej charakterystyce, by móc następnie określić stopień ich podobieństwa. W wyniku tego powstały trzy skupienia (wykres 4.18). Na wykresie 4.19 zawarto natomiast poziom występowania badanych wymiarów dla wyodrębnionych skupień (w celu poprawy czytelności, nie umieszczono na nim wszystkich wartości liczbowych⁴⁴⁶). Okazuje się, że najwyższe wartości cech pojawiają się w korporacjach ze skupienia C. Grupy A i B są natomiast interesujące (należałoby je dokładnie przeanalizować) ze względu na to, że niewiele wymiarów osiąga w nich podobne wartości. W skupieniu C praktycznie wszystkie (z wyjątkiem dwóch – wprowadzania nowych produktów na rynek i ograniczania biurokracji) osiągają wartości powyżej średniej. Można zatem przyjąć, że poziom przedsiębiorczości tej grupy był wysoki. Z kolei ocena korporacji ze skupienia A



Wykres 4.18. Diagram drzewa dla badanych korporacji

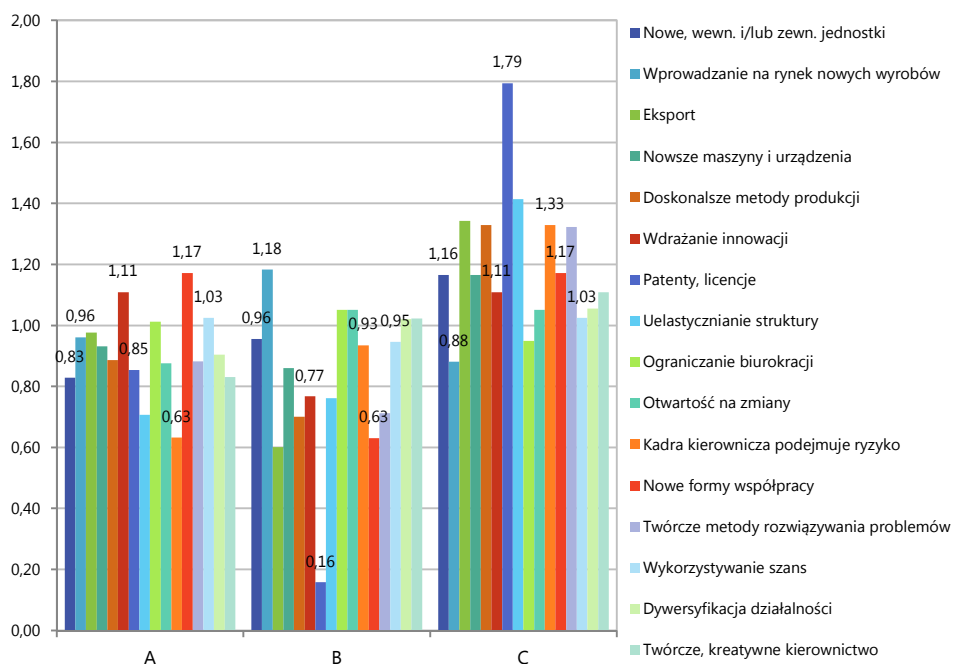
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

⁴⁴⁶ Skupienie A obejmuje korporacje o numerach: 38, 35, 23, 39, 26, 12, 36, 13, 20, 5, 10, 4; skupienie B o numerach: 34, 40, 32, 30, 29, 19, 37, 18, 27, 25, 31, 16, 2, a skupienie C – to pozostałe korporacje.

i B nie jest jednoznaczna. Nie można zdecydowanie stwierdzić, w którym poziomie przedsiębiorczości był najniższy, choć to w skupieniu B więcej wymiarów osiąga wartości poniżej średniej.

Ponieważ skupienia zawarte na wykresie 4.18 powstały w wyniku podobieństwa wskaźników, a nie wyłącznie liczby wymiarów (co zakładano w koncepcji badań), korporacje podzielono na grupy o dużej, średniej i małej liczbie analizowanych wymiarów. Sprowadzało się to do określenia, w ilu korporacjach najczęściej występowały wyodrębnione cechy i jaka był ich liczba (tabela 4.19, wykres 4.19.). Przyjęto, że jeżeli zidentyfikowano:

- do 10 wymiarów – to poziom przedsiębiorczości korporacji jest niski,
- od 11 do 13 wymiarów – to poziom przedsiębiorczości korporacji jest średni,
- 14 i więcej wymiarów – to poziom przedsiębiorczości korporacji jest wysoki.



Wykres 4.19. Badane wymiary w wyodrębnionych skupieniach

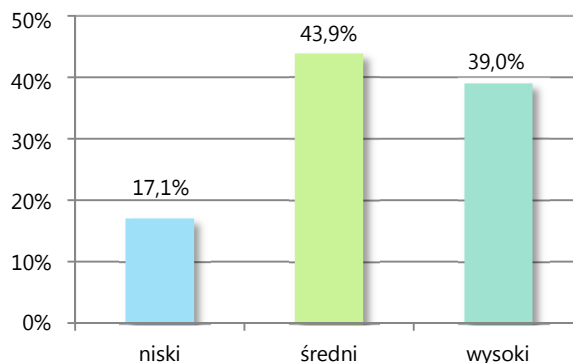
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4.19. Poziom przedsiębiorczości badanych korporacji

Liczba przedsiębiorczych wymiarów	Poziom przedsiębiorczości	Liczba korporacji	Procent wskazań
do 10	niski	7	17,1
od 11 do 13	średni	18	43,9
14 i więcej	wysoki	16	39,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W grupie korporacji o wysokim poziomie przedsiębiorczości znalazło się 16 podmiotów (39% badanej próby)⁴⁴⁷. Były to dwie korporacje, w których zidentyfikowano wszystkie 16 wymiarów; 8, w których znalazło się 15 wymiarów oraz 6 z 14 wymiarami. W grupie korporacji o niskim poziomie przedsiębiorczości znalazło się natomiast 7 przedsiębiorstw (17,1%). Najmniejsza liczba ujawnionych wymiarów to 6 – dotyczyło to dwóch korporacji, w 5 zidentyfikowano 7 wymiarów. Poziomy przedsiębiorczości badanych korporacji zaprezentowano na wykresie 4.20.

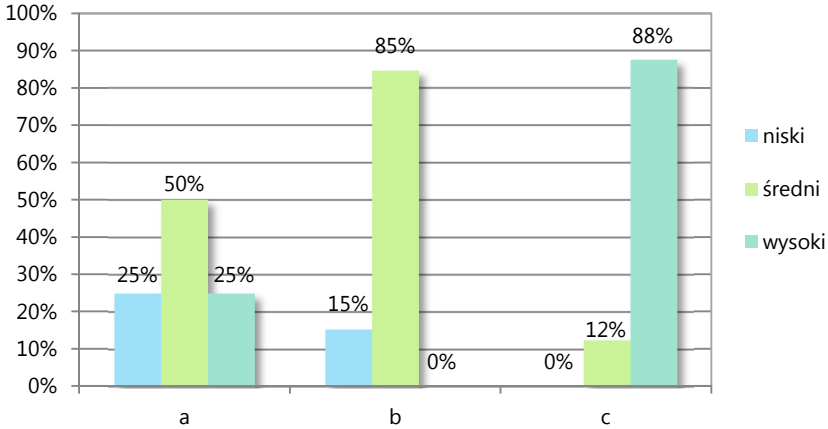


Wykres 4.20. Poziom przedsiębiorczości badanych korporacji

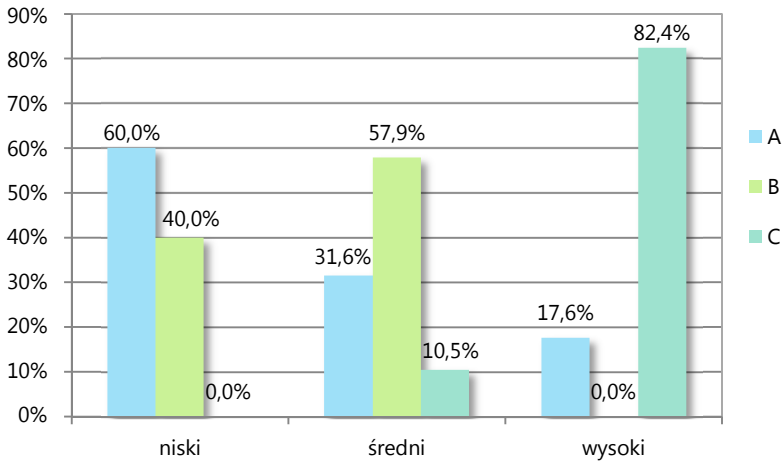
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla wyodrębnionych grup korporacji i poziomu przedsiębiorczości obliczono współczynnik istotności, który osiągnął poziom $p = 0,0003$, co oznacza, że aspekty te są statystycznie istotne. Wykres 4.21 prezentuje zależność między grupami korporacji a natężeniem przedsiębiorczych cech. Zależność odwrotną (dla pogłębienia analizy) zaprezentowano na wykresie 4.22.

⁴⁴⁷ W dużej części (choć nie wszystkie) korporacje ze skupienia C, których poziom przedsiębiorczości jest wysoki, pokrywają się z grupą o największej liczbie badanych wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej.



Wykres 4.21. Grupy korporacji a poziom przedsiębiorczości
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 4.22. Poziom przedsiębiorczości a grupy korporacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Grupy korporacji B i C są dość jednorodne z tego względu, że w grupie C zdecydowanie przeważają przedsiębiorstwa o wysokim natężeniu przedsiębiorczych wymiarów (osiągając bardzo wysoki 88% poziom). Ponadto nie zidentyfikowano w niej ani jednego podmiotu o niskim natężeniu badanych cech. Z kolei w grupie B dominują korporacje o średnim poziomie przedsiębiorczych wymiarów (85%), bez udziału przedsiębiorstw o wysokim ich poziomie. Jedynie analiza grupy A, którą oceniono jako skupisko o niskim poziomie przedsiębiorczości nie

jest jednoznaczna. W tym celu posłużono się relacją odwrotną (poziom przedsiębiorczości a grupy korporacji – wykres 4.22), która potwierdziła, że w grupie A dominują korporacje o niskim poziomie przedsiębiorczości.

Ważnym etapem badań była ocena przedsiębiorczego potencjału zatrudnionych w korporacjach pracowników. W tym celu przebadano za pomocą testu opracowanego przez G. Pinchota 320 osób, pracowników 41 różnego rodzaju korporacji. Badania wykazały, że analizowane korporacje nie zatrudniały w większości przedsiębiorczych pracowników. Potencjał przedsiębiorczości tylko 11% z nich można ocenić jako wysoki. Najwięcej (36%) pracowników posiadało niski potencjał przedsiębiorczości, następnie średni – 32%. Stosunkowo wielu, bo 21% badanych, nie można nazwać intraprzsiębiorcami. Analizując szczegółowo zawarte w teście G. Pinchota pytania, można stwierdzić, że w największym stopniu respondenci:

- posiadali i korzystali w pracy z sieci relacji ze współpracownikami (zwłaszcza było to istotne w korporacjach produkcyjnych), pracowali zatem w zespołach realizujących określone przedsięwzięcia, byli zadowoleni z panujących w nich układów, co mogło wpływać na większą liczbę proponowanych przez nich innowacyjnych rozwiązań,
- angażowali się osobiście w to, co robili, emocjonowali się swoją pracą, potrafili ocenić swój wkład w realizowane przedsięwzięcia i nie akceptowali sytuacji, kiedy ktoś inny chciałby wykorzystać elementy ich pomysłu,
- denerwowali się, kiedy projekt, nad którym pracowali, okazywał się (z różnych powodów) niemożliwy do zrealizowania,
- mieli odpowiednią wiedzę, byli merytorycznie przygotowani do tego, co robili, potrafili wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, realizując dany projekt.

Problemem współczesnych korporacji jest na pewno pełne zaangażowanie pracowników w realizację innowacyjnych projektów. Z jednej strony spełnione są w nich podstawowe warunki pracy twórczej (twórcze zespoły, pozytywne nastawienie do pracy, wsparcie kierownictwa, korzystanie z sieci z relacji, możliwość liczenia na ich pomoc), z drugiej zaś – brak swobody działania, wszechobecne procedury, biurokracja powodują, że raczej respondenci nie byli skłonni do narażania się na kłopoty, do przełamywania formalnych, korporacyjnych barier i rezygnowania z osobistych korzyści w myśl realizacji projektów. Być może wynika to z tego, że priorytetowy jest dla nich ich własny rozwój, indywidualna kariera, a nie sprawy przedsiębiorstwa. Jeżeli są aktywni, podejmują się realizacji innowacyjnych przedsięwzięć – nadrzędnym celem są ich własne potrzeby, osobiste korzyści. Najbardziej aktywni i zaangażowani w realizację przedsiębiorczych przedsięwzięć okazali się pracownicy młodzi, z krótkim stażem, którzy także poza pracą myślą o realizacji nowych pomysłów, a nawet byłoby skłonni zrezygnować w tym celu z części wynagrodzenia. Badania wykazały także poten-

cjał tkwiący w pracownikach z wykształceniem zawodowym, którzy emocjonalnie się swoją pracą, potrafili wyobrazić sobie konkretne kroki prowadzące do realizacji ich przedsięwzięć. Ich pozycja w korporacjach była stabilna, skoro nie okazywali obawy przed narażeniem się na kłopoty, wyłamywaniem się z utartych schematów, by tylko móc zrealizować innowacyjny projekt.

W procesie rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej oprócz predyspozycji pracowników konieczne jest odpowiednie środowisko pracy, właściwa atmosfera i klimat wsparcia dla przedsiębiorczych zachowań. Jeżeli są bardziej przyjazne, pracownicy chętniej angażują się w realizowane zadania, nie boją się ryzykować i przejawiać inicjatywę. Do oceny klimatu pracy w badaniach wykorzystano zestaw 12 pytań, na które odpowiadali zarówno kierownicy, jak i pracownicy.

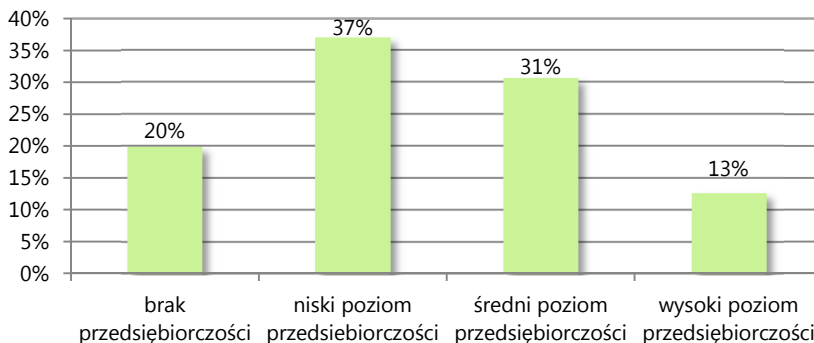
Oceniając odpowiedzi respondentów, można stwierdzić, że największe wątpliwości budzą odpowiedzi dotyczące kwestii istotnie wpływających na angażowanie się pracowników w przedsiębiorcze, ryzykowne przedsięwzięcia. W badanych korporacjach niestety nie można ich ocenić zdecydowanie pozytywnie, dlatego że:

- pracownicy byli karani za błędy,
- rzadko byli chwaleni i nagradzani za przejawianie inicjatywy, za formułowanie nowych pomysłów, słowem za przedsiębiorczość,
- ich pomysły nie były popierane, nie znajdowały uznania wśród przełożonych, którzy nie zachęcali do podejmowania ryzykownych wyzwań, do eksperymentowania, formułowania innowacyjnych rozwiązań,
- zainteresowani pracownicy nie mieli możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji na szkoleniach dotyczących twórczości, kreatywności,
- pracownicy pragnący wdrażać w życie swoje pomysły nie uzyskiwali odpowiedniej do tego swobody działania.

Mimo tych niepochebnych ocen dotyczących istotnych w pracy twórczej aspektów badani bardzo pozytywnie oceniali postawy kierowników, swoich bezpośrednich przełożonych, którzy zapewniali im wsparcie, poczucie bezpieczeństwa. Kierownictwo korporacji dbało o dobre relacje międzyludzkie, dlatego pracownicy czuli się w swoich miejscach pracy dobrze, bezpiecznie, byli zadowoleni z kontaktów ze współpracownikami. To zdecydowanie pozytywny aspekt, jednak może się okazać niewystarczający do zaangażowania w przedsięwzięcia obciążone dużym ryzykiem. Potwierdza to specyfikę pracy w korporacjach, które w znacznej większości, realizując różnego rodzaju projekty, opierają się na pracy zespołowej. W korporacji nie osiąga się sukcesu w pojedynkę, a współpracując, „pielęgnować” przyjazne relacje z innymi.

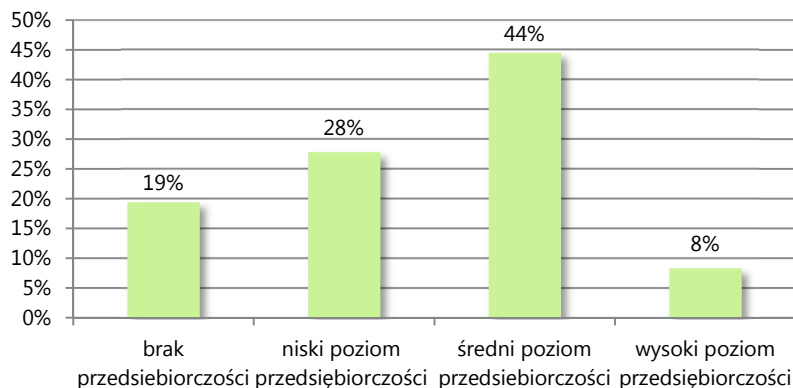
Bardzo istotnym etapem badań było zestawienie aspektów zawartych w opracowanym modelu – poziomu przedsiębiorczości korporacji, przedsiębiorczego potencjału pracowników i klimatu pracy. W tym celu szczegółowej analizie poddane te korporacje, w których zidentyfikowano największą i najmniejszą liczbę przedsiębiorczych wymiarów, następnie przeanalizowano w nich przedsiębiorcze predyspozycje pracowników i klimat pracy. Na tej podstawie można stwierdzić,

że przedsiębiorczy potencjał pracowników wcale nie był najwyższy w korporacjach przedsiębiorczych, i odwrotnie – nie był najniższy w tych, których poziom przedsiębiorczości oceniono jako niski (wykresy 4.23 i 4.24).



Wykres 4.23. Potencjał przedsiębiorczości pracowników korporacji o wysokim poziomie przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

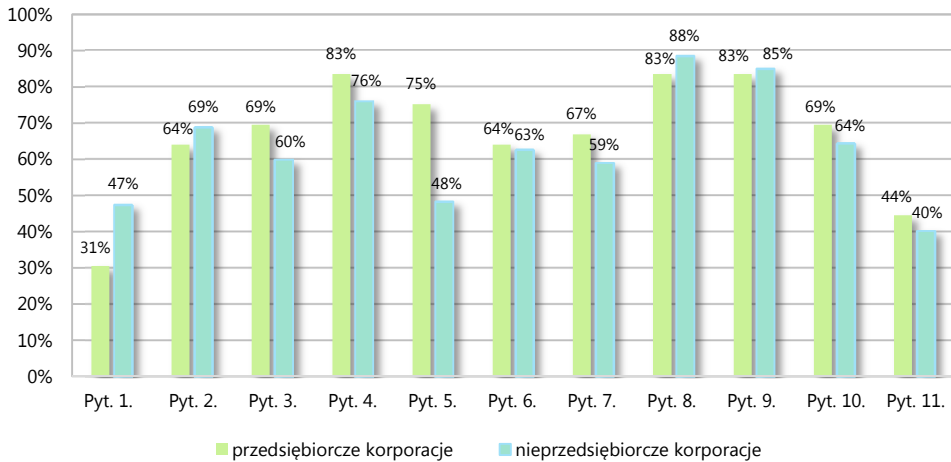


Wykres 4.24. Potencjał przedsiębiorczości pracowników korporacji o niskim poziomie przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przedsiębiorczych korporacjach znalazło się najmniej intraprzsiębiorczych pracowników (13%). W większości były to osoby o niskim (37%) oraz średnim (31%) potencjale przedsiębiorczości. Stosunkowo wielu pracowników (20%) tych korporacji nie zachowywało się jak przedsiębiorcy. W korporacjach o niskim poziomie przedsiębiorczości przeważali pracownicy o średnim (44%) oraz niskim (28%) potencjale przedsiębiorczości. Jedynie 8% ich pracowników można było nazwać intraprzsiębiorcami.

Na podstawie przedstawionych informacji możliwe było sformułowanie odpowiedzi na jedno z głównych pytań badawczych, która brzmi: przedsiębiorcze korporacje nie zatrudniają w większości pracowników o wysokim potencjale przedsiębiorczości. Na wykresie 4.25 zawarto informacje dotyczące przedsiębiorczego potencjału pracowników w korporacjach przedsiębiorczych i tych, które oceniono jako nieprzedsiębiorcze. Wynika z niego, że w obu grupach był on porównywalny. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że w przedsiębiorczych



Wykres 4.25. Porównanie potencjału przedsiębiorczości pracowników zatrudnionych w korporacjach o wysokim i niskim poziomie przedsiębiorczości

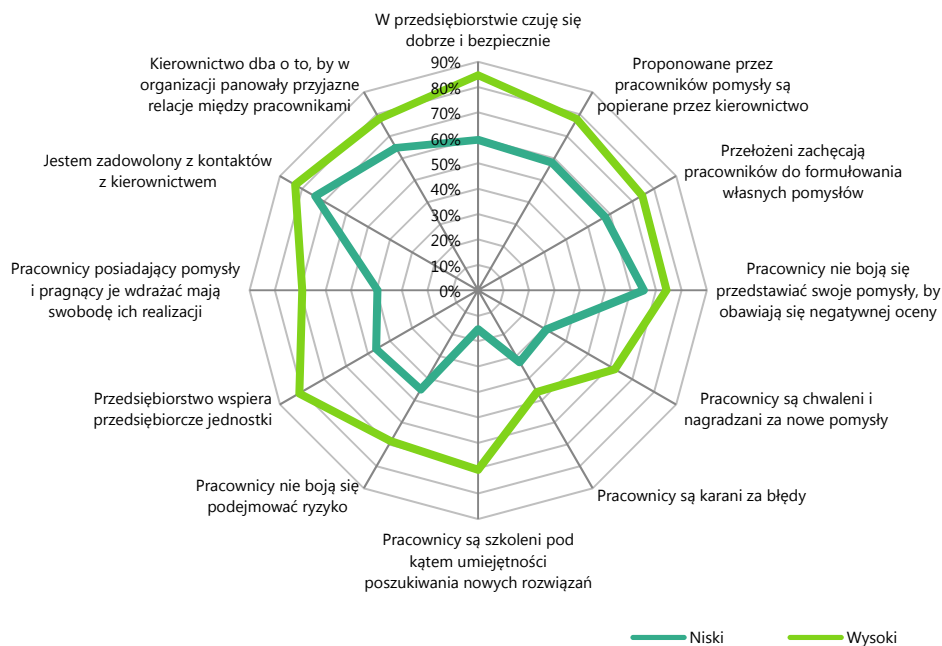
Objaśnienia: Pyt. 1. Czy Twoje dążenie do ulepszania istniejącego stanu rzeczy zajmuje Ci tyle samo czasu (lub więcej), co wypełnianie standardowych obowiązków? Pyt. 2. Czy emocjonujesz się swoją pracą? Pyt. 3. Czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając? Pyt. 4. Czy potrafisz wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważasz sposoby zrealizowania pomysłu? Pyt. 5. Czy od czasu do czasu narażasz się na kłopoty, robiąc rzeczy, które przekraczają przypisane ci kompetencje? Pyt. 6. Czy potrafisz zachowywać swoje pomysły w tajemnicy i powstrzymać się od dzielenia się nimi do czasu, aż zdołasz je przetestować i przygotować plan wdrożenia? Pyt. 7. Czy przechodziłeś trudne chwile, gdy projekt, nad którym pracowałeś, wydawał się niemożliwy do zrealizowania? Pyt. 8. Czy masz w pracy (wykorzystujesz) sieć relacji z kolegami, na pomoc których możesz liczyć? Pyt. 9. Czy denerwują Cię osoby próbujące w niekompetentny sposób wykorzystywać elementy Twojego pomysłu? Pyt. 10. Czy bierzesz pod uwagę możliwość rezygnacji z naturalnego dla Ciebie perfekcjonizmu, każącego Ci wszystko wykonywać samodzielnie, i podzielenia się odpowiedzialnością za realizację pomysłu z zespołem? Pyt. 11. Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku powodzenia byłaby adekwatna?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

przedsiębiorstwach był on zdecydowanie wyższy i odwrotnie. Widoczne różnice zauważono jedynie w dwóch pytaniach:

- respondenci poświęcali tyle samo lub więcej czasu na ulepszanie istniejącego stanu rzeczy, ale w korporacjach nieprzedsiębiorczych,
- pracownicy częściej narażali się na kłopoty, realizując przedsiębiorcze projekty w korporacjach przedsiębiorczych.

Porównując atmosferę pracy, sytuacja prezentuje się nieco inaczej. Odpowiedzi respondentów dla korporacji przedsiębiorczych i nieprzedsiębiorczych zawarto na wykresie 4.26. Wynika z niego, że w korporacjach przedsiębiorczych dużo lepiej oceniany był klimat pracy. Wszystkie wykorzystane w kwestionariuszu stwierdzenia osiągnęły w ich przypadku wyraźnie wyższy poziom. Niestety także to odnoszące się do karania za błędy, co oznacza, że nawet korporacje uznane za przedsiębiorcze stosują kary za nietrafione rozwiązania. Największą różnicę na korzyść korporacji o wysokim poziomie przedsiębiorczości ujawniono w przypadku możliwości szkoleń pod kątem nabywania umiejętności przydatnych w procesie formułowania nowych, innowacyjnych rozwiązań. Najmniejsza różnica dotyczy relacji przełożony – podwładny, które także w korporacjach o niskim poziomie przedsiębiorczości były pozytywnie oceniane.



Wykres 4.26. Porównanie klimatu pracy w korporacjach o wysokim i niskim poziomie przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Na tej podstawie możliwa była odpowiedź na kolejne, bardzo istotne z punktu widzenia celu badań pytanie, która brzmi: w przedsiębiorczych korporacjach panuje lepszy klimat (atmosfera) pracy sprzyjająca eksperymentowaniu i podejmowaniu ryzyka. Na rysunku 4.4 zestawiono elementy opracowanego modelu rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej.

Ponieważ badania wykazały znaczenie atmosfery pracy w rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej, dokładnie przeanalizowano ten aspekt w korporacjach, w których poziom przedsiębiorczości był najniższy (były to dwa przedsiębiorstwa, w których ujawniono jedynie sześć spośród 16 poddanych analizie świadczących o przedsiębiorczości wymiarów) oraz najwyższy (były to także dwa przedsiębiorstwa, w których ujawniono wszystkie badane wymiary). Przedstawiono to na wykresie 4.27.

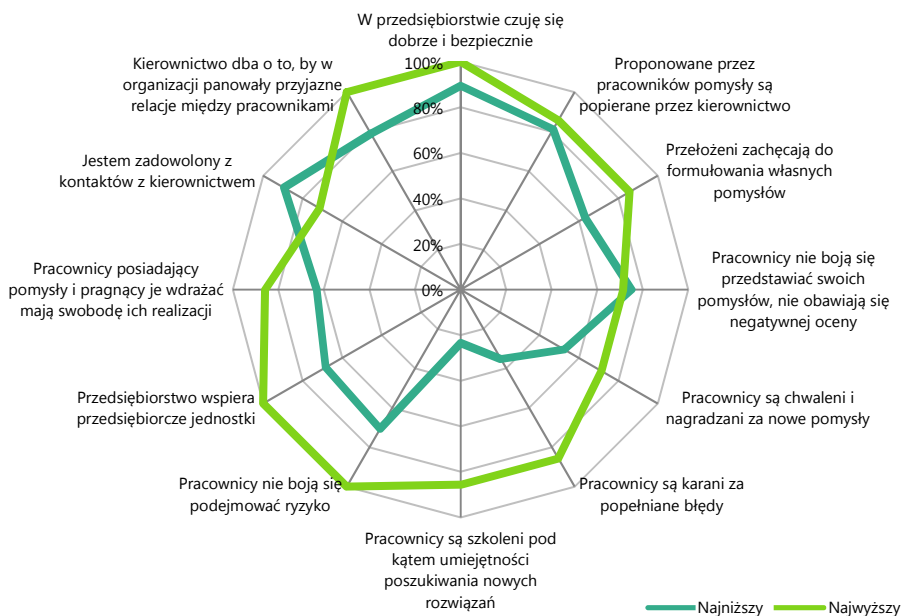


Rys. 4.4. Weryfikacja założeń modelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że w korporacjach o najniższym i najwyższym poziomie przedsiębiorczości pracownicy są karani, choć w tych nieprzedsiębiorczych w dużo mniejszym stopniu. Ponadto w korporacjach o najniższym poziomie przedsiębiorczości pracownicy są bardziej zadowoleni z kontaktów z kierownictwem oraz nie boją się negatywnej oceny⁴⁴⁸.

⁴⁴⁸ W badanej grupie znalazła się jedna korporacja, w której w rok po zrealizowaniu badań ogłoszono upadłość (zaliczono ją do korporacji o niskim, ale nie najniższym poziomie przedsiębiorczości). Po przeanalizowaniu odpowiedzi pracowników tego przedsiębiorstwa dotyczących atmosfery pracy okazało się, że ich ocena była zdecydowanie negatywna. Praktycznie wszystkie sformułowania uzyskały bardzo niskie poziomy odpowiedzi twierdzących, a najniższe odnosiły się do: (1) możliwości szkoleń pracowników pod kątem umiejętności przydatnych w procesie twórczego rozwiązywania problemów – jedynie 6% wskazań, (2) swobody realizacji sformułowanych rozwiązań – 13%, (3) chwalenia i nagradzania pracowników – 17%, (4) odczuwanego poczucia bez-



Wykres 4.27. Porównanie klimatu pracy w korporacjach o najniższym i najwyższym poziomie przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania wykazały zatem znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej atmosfery pracy, przedsiębiorczego klimatu, który można uznać za wymiar wspierający rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej. W ryzykowne przedsięwzięcia bardziej angażują się zatem nie ci pracownicy, którzy posiadają intra-przedsiębiorczy potencjał, a ci, którzy nie boją się podejmować ryzyka i przejawiać inicjatywy, którzy są chwaleni, nagradzani, którzy czują, że przedsiębiorstwo wspiera ich działania, nie krytykuje i nie formułuje pod ich adresem negatywnych ocen w sytuacji niepowodzenia, którzy są obdarzani zaufaniem i swobodą realizacji sformułowanych przez siebie innowacyjnych rozwiązań, którzy dobrze i bezpiecznie czują się w swojej korporacji.

pieczeństwa – 18%, (5) wspierania przedsiębiorczych jednostek przez kierownictwo – 18%. Największe poparcie uzyskała odpowiedź „jestem zadowolony z kontaktów z kierownictwem” – 65% wskazań. Okazuje się, że nawet w tym przedsiębiorstwie postawy kierownictwa oceniane były zdecydowanie pozytywnie.

4.6. Stymulanty i destymulanty rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej

Opierając się na zrealizowanych badaniach, sformułowano stymulanty oraz destymulanty⁴⁴⁹, tzn. aspekty wspierające oraz utrudniające (nawet uniemożliwiające) rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej. Wymiary wpływające pozytywnie można traktować jako możliwości, których wsparcie może się przyczynić do osiągnięcia wyższego poziomu przedsiębiorczości. W praktyce badanych korporacji stymulantami okazały się:

1. Wykorzystywanie nadarzających się szans, okazji identyfikowanych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Mogą one stanowić impuls do nowych działań, np. do wprowadzania na rynek innowacyjnych wyrobów. Jest przejawem proaktywności, otwartości na zmiany, świadczy o pozytywnym nastawieniu do ryzyka. Wymiar ten niemal powszechnie kojarzony jest z przedsiębiorczością niezależnie od jej rodzaju. W przypadku przedsiębiorczości korporacyjnej odnosi się zarówno do poziomu indywidualnego, jak i organizacyjnego.
2. Otwartość na zmiany, które we współczesnym świecie są wszechobecne. Podejście przedsiębiorcze wymaga akceptacji zmian, a także polaryzowania oporu wobec zmian, by móc jak najlepiej wykorzystywać pojawiające się nowe możliwości. Osoba przedsiębiorcza, przedsiębiorcze przedsiębiorstwo akceptuje wszystko co nowe, wręcz dąży do zmian, docenia znaczenie wszelkich nowości jako potencjalnych źródeł pozytywnych impulsów mogących poprawić pozycję przedsiębiorstwa na rynku.
3. Twórcze, kreatywne kierownictwo, które działając na różnych poziomach korporacji, odpowiada za wyszukiwanie nowych możliwości, za umożliwienie pracownikom formułowania innowacyjnych rozwiązań. Docenia znaczenie kreatywności, stosuje twórcze metody rozwiązywania problemów i odpowiednią postawą, wykorzystując dostępne instrumenty, motywuje do kreatywności swoich podwładnych.
4. Twórcze metody rozwiązywania problemów oparte na twórczości jednostkowej i grupowej, które mogą pobudzić kreatywność pracowników. Korporacje wykorzystywały najczęściej klasyczną metodę burzy mózgów⁴⁵⁰, uznawaną

⁴⁴⁹ Stymulanta to taka wielkość, której wysokie wartości są pożądane z punktu widzenia charakterystyki agregatywnej i powodują wzrost jej wartości. Destymulanta odwrotnie – to wielkość, której wysokie wartości powodują obniżenie poziomu danych zjawisk. T. Grabiński, S. Wydymus, A. Zeliaś, *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.

⁴⁵⁰ Jak wykazują badania, burza mózgów znajduje się w grupie sześciu metod heurystycznych najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa z krajów UE. Na Cyprze udział przedsiębiorstw innowacyjnych wykorzystujących tę metodę wynosi 77%, w Luksemburgu – 72%. W Polsce szacuje się, że 32% przedsiębiorstw stosuje ją w celu stymulowania kreatywności pracowników. Źródło:

wręcz za synonim metod twórczych. Jej powszechność stosowania może wynikać z prostego przebiegu i w zasadzie braku nakładów finansowych koniecznych na jej przeprowadzenie. W badanych korporacjach wykorzystywane były także: mapy myślowe, wykres rybiej ości, metoda delficka, analiza morfologiczna i synektyka⁴⁵¹.

5. Prowadzenie działalności eksportowej. Aktywność na rynkach międzynarodowych wymaga odpowiedniego przygotowania. Korporacje, które chętniej angażują się w działalność na skalę globalną, dostrzegają szanse i nowe możliwości nawet na bardzo odległych geograficznie rynkach, realizują z sukcesem działania zaliczane do przedsiębiorczości międzynarodowej⁴⁵². Podjęcie

Nieć M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, [w:] *Świt innowacyjnego przedsiębiorstwa. Trendy na najbliższe lata*, pod red. P. Zadury-Lichoty, PARP, Warszawa 2013, s. 139.

⁴⁵¹ Badani wskazywali także na inne, mniej popularne metody (nie zawsze twórcze), sami wpisując ich nazwy. Były to m.in. 5 WHY i six sigma. 5 WHY to technika twórcza wykorzystująca odpowiednio sformułowane pytania zaczynające się od słowa „dlaczego”. Odpowiedzi na nie pozwalają lepiej poznać problem i w konsekwencji ułatwiają znalezienie satysfakcjonującego rozwiązania. Wiele metod twórczych opiera się na pytaniach. Znana jest np. metoda 7 pytań lub technika wykorzystująca pytania rozpoczynające się od ściśle określonych słów, np. kiedy? gdzie? dlaczego? J.K. Szmidt używa nawet określenia „myślenie pytajne” (które zaliczane jest do tzw. twórczości eksploracyjnej, a wywodzi się od G. Marcela), pod którym kryją się wszelkie procesy poznawcze związane z czynnościami dostrzegania, formułowania i reformułowania pytań problemowych wynikających z zaciekawienia i konstruktywnego niepokoju poznawczego, a wywołanych przez sytuację problemową lub zadanie zawierające trudność o charakterze intelektualnym, emocjonalnym lub praktycznym. Zdolność do myślenia pytającego uznaje się za jedną z istotniejszych cech człowieka kreatywnego. Stawianie odpowiednich pytań wymaga twórczej wyobraźni i wyznacza rzeczywisty postęp w nauce. Zdaniem K. Poppera jest to warunek tworzenia nowej wiedzy. Six sigma to natomiast metoda analityczna, nie twórcza (ale badani wymieniali ją), z zakresu zarządzania jakością, która opiera się na pozyskiwaniu danych w celu osiągnięcia niemal perfekcyjnej jakości. Zakłada identyfikację błędów jeszcze przed ich wystąpieniem. Źródło: K.J. Szmidt, *Trening kreatywności*, op. cit., s. 26-30.

⁴⁵² Poszukiwanie nowych możliwości i co się z tym wiąże – szans na większe zyski na nieznanach, często bardzo odległych geograficznie i różnorodnych kulturowo rynkach to bardzo ryzykowne przedsięwzięcie. Wymaga odwagi, większych nakładów finansowych, ale także wiedzy na temat specyfiki funkcjonowania na zagranicznych rynkach, znajomości języków obcych, obcych kultur itp. Nie ulega jednak wątpliwości, że jest to szansa na przyspieszony rozwój (eksport traktowany jest jako dźwignia rozwoju firmy) oraz przejaw przedsiębiorczości. We współczesnym zglobalizowanym świecie, kiedy stosunkowo łatwy jest kontakt z innymi krajami, a przedsiębiorstwa muszą być otwarte na inne kultury, wręcz niemożliwe jest analizowanie przedsiębiorczości bez uwzględnienia jej międzynarodowego charakteru. W tym kontekście pojawiło się pojęcie „przedsiębiorczości międzynarodowej”, która zwraca uwagę na zachowania przedsiębiorców mających odwagę i predyspozycje do tego, by prowadzić działalność na arenie globalnej. Może to polegać na eksportowaniu towarów do innych krajów, otwieraniu punktów sprzedaży na zagranicznym rynku bądź nawet zamieszczeniu reklam swojego produktu lub usług w zagranicznych czasopiśmie. Wszystko to może dać początek międzynarodowej działalności. Przedsiębiorczość korporacyjna może zatem zawierać w sobie przedsiębiorczość międzynarodową, kiedy korporacje prowadzą aktywną działalność na arenie międzynarodowej. Źródło: J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, op. cit., s. 187; T. Piecuch, J. Wójcik, *Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania*, [w:] *Oblicza*

decyzji o rozpoczęciu działalności na dużo bardziej wymagających, globalnych rynkach to niewątpliwie efekt kreatywnego podejścia do rzeczywistości, jest także wyrazem dążenia do wykorzystywania nadarzających się okazji. Aby utrzymać się na międzynarodowym rynku, korporacje chętniej wdrażają innowacje, dywersyfikują działalność, wprowadzają na rynek coraz nowsze, atrakcyjniejsze wyroby, a także współpracują w sieciach różnorodnych podmiotów, co ułatwia im realizację nawet bardzo złożonych celów. Biorąc pod uwagę ten wymiar, badane korporacje wyraźnie podzieliły się na dwie grupy o zbliżonej liczebności – jedna nie eksportowała swoich wyrobów, druga realizowała tego typu działania w bardzo dużym stopniu. Ten nieco zaskakujący podział może wynikać z tego, że część z korporacji nie eksportowała swoich wyrobów, dlatego że nie miała takiej możliwości, biorąc pod uwagę przedmiot ich działalności, który nie stwarzał okazji, by prowadzić tego typu aktywność. Były to np. duże korporacje handlowe oraz usługowe, których działalność skoncentrowana była na zaspokajaniu potrzeb klientów mieszkających w danym regionie. Na drugim biegunie znalazły się korporacje, dla których eksport był bardzo ważny, które dostrzegały wyjątkowe szanse i nowe możliwości poza granicami kraju, które były na to przygotowane, liczyły się na arenie międzynarodowej i realizowały tego typu działania z powodzeniem, bardzo dużą część swojej produkcji przeznaczając na rynki zagraniczne⁴⁵³. W znacznej większości były to przedsiębiorstwa produkcyjne o międzynarodowym zasięgu działalności.

6. Wykorzystywanie nowych, nietypowych form współpracy z różnorodnymi kontrahentami, partnerami, interesariuszami. Często oznacza to funkcjonowanie w międzynarodowych sieciach współpracy, co istotnie poprawia sytuację przetargową przedsiębiorstwa nawet na bardzo wymagających rynkach globalnych. Wyzwania współczesnej gospodarki powodują, że tradycyjne (sprawdzone przez lata) formy funkcjonowania i współpracy w coraz bardziej komplikujących się warunkach otoczenia nie przynoszą spodziewanych wyników, stąd poszukiwanie nietypowych, wręcz „wyrafinowanych” (innowacyjnych) rozwiązań i w tych obszarach. Wszystko po to, by łatwiej było realizować nawet złożone przedsięwzięcia, zwiększać potencjał koopera-

przedsiębiorczości, pod red. A. Pastuły, B. Glinki i J. Pasiecznego, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 79-100.

⁴⁵³ Szacowany przez nich udział eksportu ich produktów był bardzo różny, mieścił się w przedziale od 10% nawet do 100% (w przypadku jednej korporacji, która w zależności od liczby i rodzaju podpisanych kontraktów nawet całą swoją produkcję przeznaczala dla odbiorców zagranicznych – w chwili badania były to Stany Zjednoczone). Kraje importujące wyroby badanych korporacji zlokalizowane były nie tylko w Europie (w niedalekim sąsiedztwie). Wymieniano także państwa znacznie odległe od Polski, np. Izrael, Singapur, Chiny, Japonię. Kraje, do których korporacje najczęściej eksportowały swoje wyroby, to: Niemcy, USA, Francja, Kanada i Holandia.

cyjny oraz siłę przetargową korporacji na rynku. Chodzi np. o struktury klastrów⁴⁵⁴, aliance strategiczne, konsorcja, różnorodne sieci współpracy, które często wychodzą poza tradycyjnie pojmowany łańcuch dostaw, ułatwiając funkcjonowanie, umożliwiając transfer wiedzy, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, pozyskiwanie atrakcyjnych partnerów biznesowych itp. W turbulentnym otoczeniu potencjał konkurencyjny łatwiej jest tworzyć w powiązaniu z innymi podmiotami. W badanej grupie znalazły się m.in. korporacje funkcjonujące w strukturach klastrów, działające w międzynarodowych sieciach, także nowoczesne firmy z branż, których specyfika prowadzonej działalności wymaga wręcz niestandardowych form współpracy i komunikacji z wieloma różnorodnymi podmiotami (głównie z klientami, choć nie wyłącznie).

Jako destymulanty rozwoju przedsiębiorczości w badanych korporacjach można uznać:

1. Niedoceniając znaczenia innowacji – które traktuje się jako narzędzie przedsiębiorczości. Innowacje są wdrażane w wyniku przedsiębiorczych postaw przedsiębiorców. Podejście do innowacji w badanych korporacjach było specyficzne – z jednej strony deklarowano, że są ważne, a z drugiej stopień ich występowania był niski. Nie przywiązywano w nich także dużej wagi do nowoczesnych metod produkcji czy do ulepszania parku maszynowego, co przecież bezpośrednio przyczynia się do powstawania innowacji⁴⁵⁵.

⁴⁵⁴ Klastry to jednocześnie jedna z najczęstszych form grupowania się przedsiębiorstw, ułatwiająca zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną współpracę (z innymi branżami, pokrewnymi sektorami, instytucjami okołobiznesowymi itp.). Umożliwia wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału, przyczynia się do budowania wartości i przewagi konkurencyjnej. Firmy łączą się w klastry głównie po to, by uzyskać korzyści ze wzajemnej współpracy (jak określał to A. Marshal „współwystępowania” lub „kolokalizacji”). W tego typu strukturze przedsiębiorstwa jednocześnie współpracują (koopeują) i konkurują ze sobą (konkurencja i współpraca są niejako wpisane w istotę klastrów), osiągając efekt synergii (określa się to pojęciem kooperacja). Zalety wynikające z funkcjonowania w klastrze sprowadzają się m.in. do: (1) uzyskania korzyści skali, (2) łatwiejszego dostępu do zasobów, (3) możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych, (4) transferu wiedzy i technologii, (5) ograniczenia ryzyka działalności, (6) możliwości pokonywania barier administracyjnych, (7) łatwiejszego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania, (8) zwiększenia potencjału innowacyjnego. Źródło: J. Kuczevska, *Efekty wewnętrzne współpracy w klastrach*, „Analizy i Opracowania KEIE UG”, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 3-21; J. Kuczevska, *Konkurencja i kooperacja przedsiębiorstw – dylematy polityki wspierania klastrów*, „Journal of Management and Finance” 2014, vol. 14, no. 3, s. 227-244; M. Ławecki, *Współpraca w ramach klastrów szansą na rozwój dla polskich przedsiębiorstw*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_2_3.pdf (dostęp: 25.11.2015 r.); T. Piecuch, B. Bembenek, *Przedsiębiorczy wymiar klastra*, [w:] *Klastry – wiedza, innowacyjność, rozwój*, pod red. J. Buko, M. Frankowskiej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 719, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 94, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 27-46; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, no. 4, s. 40-41.

⁴⁵⁵ Należy jednak podkreślić, że jest to opinia uśredniona, odniesiona do całej badanej grupy, gdzie znalazły się przecież także korporacje, dla których innowacje były podstawą działalności, które posiadały własne zaplecza B + R, które można nazwać prawdziwymi liderami innowacyjności nie

2. Małe znaczenie przypisywane do działalności badawczo-rozwojowej – będącej źródłem innowacyjnych rozwiązań. Jej rezultaty uznaje się wręcz za warunek innowacji. To także jeden z najczęściej stosowanych wskaźników służących do oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Działalność tego typu może być prowadzona przez wewnętrzne komórki przedsiębiorstwa, specjalnie do tego powołane działy (to działalność badawczo-rozwojowa wewnętrzna⁴⁵⁶) lub przez zewnętrzne jednostki (instytuty badawcze, uczelnie wyższe itp. – to działalność badawczo-rozwojowa zewnętrzna⁴⁵⁷). Bardzo niewiele korporacji wykorzystywało patenty, licencje, prowadziło badania. Własne zaplecze badawcze posiadało zaledwie cztery przedsiębiorstwa⁴⁵⁸. Znaczna większość korzystała z usług zewnętrznych podmiotów prowadzących badania umożliwiające opracowywanie i wdrażanie innowacji⁴⁵⁹. Niewielki stopień wdrażania innowacji w badanej grupie to być może właśnie

tylko w badanym regionie i kraju, lecz także na arenie międzynarodowej. Na to miano zasługiwało jednak niewiele, bo 8 korporacji (19,5% próby badawczej). Badane przedsiębiorstwa najczęściej wdrażały innowacje: (1) produktowe – 57%, (2) procesowe – 48%, (3) marketingowe – 32%, (4) organizacyjne – 25%. Oceniano je jako nowości w skali: (1) badanej korporacji – 38%, (2) kraju – 26%, (3) świata – 22%, (4) regionu – 14%.

⁴⁵⁶ M. Nieć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce...*, op. cit., s. 125.

⁴⁵⁷ Ibidem, s. 125.

⁴⁵⁸ Należy podkreślić, że do wdrażania innowacji nie jest konieczne własne zaplecze badawcze. Przedsiębiorstwo nie musi opierać się wyłącznie na własnych badaniach. W świecie, w którym podstawowym zasobem jest wiedza, możliwe jest korzystanie z cudzych rozwiązań – z patentów, licencji i nowatorskich pomysłów innych podmiotów. Korporacje powinny także udostępniać swoje rozwiązania, sprzedając licencje, tworząc konsorcja czy wykorzystując spółki *spin off* lub *corporate venturing*. W badanej grupie w bardzo niewielu korporacjach aplikowano o patenty, licencje dające wyłączne prawo do zysku w wyniku korzystania z danego wynalazku. Sytuacji takiej nie należy oceniać zdecydowanie negatywnie – przedsiębiorstwa wdrażające innowacje wcale nie muszą patentować swoich rozwiązań, i odwrotnie – patentowanie nie oznacza automatycznie wzrostu poziomu innowacyjności. Co więcej, wysokie nakłady na ten cel mogą uszczuplać pulę środków, która może być przeznaczona na badania i rozwój, które stanowią rzeczywiste źródło nowych rozwiązań. Potwierdziły to m.in. badania prowadzone w USA. Patenty jednak dają wyłączne prawo do użytkowania wynalazku, jego dystrybucji, także do udzielania licencji, są instrumentem pozwalającym przedsiębiorstwom w pełni korzystać z owoców ich kreatywności i odwagi w podejmowaniu ryzyka. Na tle krajów UE pod względem liczby uzyskanych patentów, Polska plasuje się zdecydowanie poniżej przeciętnej, a od europejskiej czołówki dzieli ją wręcz przepaść. Z kolei dystans między Polską a takimi światowymi potęgami w tym względzie, jak USA czy Japonia jest jeszcze większy. Może to wynikać z tego, że proces ten jest w Polsce długotrwały, skomplikowany, kosztowny, nie zawsze opłaca się ponieść związane z tym trud, w dodatku nie daje to gwarancji, że przedsiębiorstwo odniesie sukces komercyjny, a może zniechęcić, dlatego często podejmuje się decyzję o niechronieniu własnych zasobów intelektualnych. Powodem mogą być także gwałtowne zmiany, zwłaszcza w niektórych dziedzinach (np. branża IT) prowadzące do tego, że opatentowana technologia może się okazać przestarzała, zostaje wyparta przez nowsze rozwiązania. Należy także podkreślić, że nie wszystkie wynalazki należy patentować, nie wszystkie posiadają tzw. rzeczywistą zdolność patentową. Źródło: A. Turczak, *Problemy ochrony patentowej w Polsce*, „EQUILIBRUM” 2010, vol. 1 (4), s. 203-216; W. Wierzyński, *Patenty na drodze do innowacji*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4A9222E30CE743E29C66F2C39FF21E63 (dostęp: 04.11.2015 r.).

⁴⁵⁹ Najczęściej były to uczelnie wyższe, organizacje branżowe (np. NOT). W kilku przypadkach deklarowano współpracę z zewnętrznymi jednostkami, ale nie podano ich nazwy. To, że niewiele

efekt nieprzypięwania w nich dużej wagi do działalności badawczo-rozwojowej. Ujawniona w toku badań sytuacja jest tylko potwierdzeniem tendencji w tym względzie występującej w polskich przedsiębiorstwach, które rzadko decydują się na patentowanie i licencjonowanie swoich wynalazków, słabo chronią swoje zasoby intelektualne. Często nie mają nawet świadomości tego, jak dużą rolę odgrywa własność intelektualna we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. Może to także świadczyć o nieodpowiednim podejściu do kwestii własności intelektualnej, o problemach z jej egzekwowaniem lub brakiem środków finansowych na kosztowne badania naukowe, stąd być może tak nietypowe podejście (niewielkie znaczenie) przypisywane w badanych korporacjach do tych kwestii.

3. Niską skłonnością do podejmowania ryzyka kadry kierowniczej, co tak naprawdę jest typowe w przypadku bardzo dużych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy korporacyjni działają w warunkach ryzyka, mają świadomość konieczności (czy wręcz nieuchronności) podejmowania śmiałych, odważnych działań, często w praktyce dążą jednak do zmniejszania ryzyka, do „zracjonalizowania”, „skalkulowania” go. Wynika to niejako z naturalnych potrzeb ludzi do ograniczania niepewności działań, co zmniejsza prawdopodobieństwo strat, ale może ograniczać i blokować wdrażanie co prawda ryzykownych, ale bardzo zyskownych przedsięwzięć. Kierownicy pracujący w strukturach korporacji są kreatywni, ale jednocześnie ostrożni i zachowawczy, prawdopodobnie zdają sobie sprawę z tego, że zbyt wiele mają do stracenia, stąd tendencja do ograniczania ryzyka, a co się z tym wiąże – minimalizowania negatywnych konsekwencji nietrafionych rozwiązań. Dużo bardziej skłonni do ryzyka okazali się pracownicy korporacji, a nie ich przełożeni⁴⁶⁰.

korporacji posiadało (i wykorzystywało) własne zaplecze badawcze, może wynikać ze specyfiki ich funkcjonowania. Tego typu przedsiębiorstwa bardzo często tworzą rozbudowane sieci współpracy z różnorodnymi ogniwami (zlokalizowanymi w różnych krajach), a wiele istotnych dla nich działań realizowanych jest w spółkach–matkach (także poza granicami Polski), a następnie są one dystrybuowane na inne podmioty. Nie jest to korzystne zjawisko, może oznaczać, że innowacje nie są wynikiem własnych, endogenicznych działań przedsiębiorstw, a efektem transferu wiedzy z centrali. Zwracał na to uwagę m.in. J. Schumpeter, zdaniem którego o prawdziwym rozwoju można mówić wówczas, gdy nie jest on narzucony z zewnątrz, ale powstaje z własnej (wewnętrznej), celowej inicjatywy. To fundament tzw. endogenicznej teorii wzrostu i rozwoju. Źródło: J. Cieslik, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, op. cit., s. 140.

⁴⁶⁰ Sami badani kierownicy pytani o ich niższą skłonność do ryzyka podkreślali, że to pracownicy (ich podwładni) mogą pozwolić sobie na wyższe ryzyko, dlatego że formułowane przez nich propozycje nie są ostateczne. Kolejnym ogniwem uczestniczącym w ocenie innowacyjnych pomysłów są kierownicy, którzy ponownie je analizują i weryfikują. Pracownicy szeregowi wykonują określone zadania, ale tak naprawdę to ich przełożeni są z nich rozliczani i za nie odpowiadają. Im wyższy poziom zarządzania, tym (niejako z konieczności) niższa skłonność do ryzyka. Jeden z kierowników powołał się na zasadę lejka. Na jej podstawie można stwierdzić, że wiele pomysłów formułowanych przez pracowników „wlewa się” do jego środka, lecz tylko te najlepsze „wyleją się” przez wąską końcówkę, gotowe do realizacji. Każdy nowy pomysł poddaje się wielokrotnym selekcjom, a kryteria wyboru stopniowo stają się coraz surowsze (skłonność do podejmowania ryzyka i samo ryzyko podjętych decyzji powinno zatem maleć). Pomysł poddaje się eksperymentom, a jednocześnie bada

4. Nadmierny formalizm i biurokrację ograniczające swobodę, zmniejszające elastyczność działań. W rozbudowanych korporacjach jest to nieuchronne. Z konieczności wprowadza się w nich procedury, reguły, zasady, co nie oznacza, że eliminuje się działania przedsiębiorcze i inicjatywę ludzi. Jak podkreślali respondenci biorący udział w badaniach, „procedury to nie wszystko”, „procedury mogą zawieść, a wtedy powinien wkroczyć człowiek”, „nawet najlepsze procedury nie zastąpią myślenia człowieka”, „procedury powinny służyć pracownikom, a nie odwrotnie”, „procedury powinny wspierać realizowane procesy, a nie być ich opornikami”. Procedury powinny zatem ułatwić, przyspieszać realizację rutynowych działań, ale wszędzie tam, gdzie niemożliwe jest ich zastosowanie (bądź, gdzie one zawodzą) jest (powinno być) miejsce na inicjatywę i przedsiębiorczość ludzi.
5. Sztuczne, tradycyjne struktury uniemożliwiające szybkie dostosowywanie się do zmian, utrudniające wychwytywanie pojawiających się w otoczeniu szans i okazji. Badane korporacje nie przywiązywały dużej wagi do tych wymiarów struktury, które mogłyby sprzyjać przedsiębiorczości. Jedynie tworzenie w ramach tradycyjnych struktur nowych jednostek (np. w formie spółek spin off, spin out) występowało w nich stosunkowo często, choć stopień ich wykorzystania nie był zbyt wysoki. Badania potwierdziły to, co podkreśla się w literaturze – w dużych korporacjach dominuje biurokracja i formalizm. Próbuje się to przewyciężyć, tworząc jednostki odpowiedzialne za realizację innowacyjnych przedsięwzięć. Prowadzi to do uelastycznienia struktur, zwiększa szybkość reakcji na określone bodźce. Nowo tworzone podmioty powodują, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa oparte jest na zupełnie innym modelu biznesowym. Ich powstawanie uznaje się w literaturze za istotny przejaw przedsiębiorczości korporacyjnej, niestety (jak wykazały badania) niezbyt często wykorzystywane są przez współczesne korporacje.

Opierając się na zrealizowanych badaniach, należy także wyraźnie podkreślić znaczenie klimatu pracy jako istotnej stymulanty rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Okazuje się, że jest to ważniejsze nawet niż przedsiębiorczy potencjał ludzi, który w niesprzyjającej atmosferze albo się nie ujawni, albo nie będzie w stanie w pełni się rozwinąć. Pracownicy, którzy mają predyspozycje do tego, by realizować innowacyjne przedsięwzięcia (i chcący się angażować), powinni czuć wsparcie ze strony kierownictwa i swoich współpracowników. Należy ich zachęcać, motywować, chwalić za postępy pracy⁴⁶¹. Zdecydowanie negatyw-

się zainteresowanie rynku projektowanymi produktami. Buduje się prototypy, ale tylko wybranych, najlepszych, spełniających bardzo surowe kryteria pomysłów. Stąd skłonność do podejmowania ryzyka pracowników może (powinna być) większa, a ich przełożonych – mniejsza.

⁴⁶¹ Badania wykazują, że brak zaufania między ludźmi, niezadowolenie z miejsca pracy, zbyt sztywne normy kulturowe nie sprzyjają podejmowaniu działań przedsiębiorczych, a tylko namawiają do rutyny. Mogą być także źródłem nieetycznych praktyk (np. klientelizmu, familizmu), a nawet łamania prawa. Źródło: B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości...*, op. cit., s. 75-76; W. Dyduch, *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 44-49.

nie na postawy kreatywnych pracowników wpływa krytykowanie i karanie ich za błędy, za eksperymentowanie, które przecież nie zawsze kończy się powodzeniem. To w wielu współczesnych korporacjach istotna destymulanta rozwoju przedsiębiorczości. Ich pracownicy ponoszą negatywne konsekwencje popełnianych błędów, a podejmowane przez nich ryzyko często niestety nie spotyka się ze zrozumieniem i pozytywnym nastawieniem przełożonych. Sytuacja taka jest bardzo niekorzystna, zniechęca do jakiegokolwiek aktywności. Dla kreatywnego pracownika nawet porażka jest sukcesem, dlatego że na tej podstawie buduje się doświadczenie, dzięki niej wiadomo, „jaką drogą nie powinno się iść”. Nie można blokować ich krytyką i karaniem. Ich wyobraźnia musi być otwarta, wolna od nacisków, złej atmosfery, przedwczesnych ocen. Kreatywności, przedsiębiorczości nie sprzyja także „nerwowa atmosfera, presja czasu, nadmierna kontrola, brak możliwości wyjścia poza utarte schematy, przyzwyczajenia do stałych (starych), sprawdzonych metod działania; także strach przed wyśmianiem, poniesieniem klęski”⁴⁶².

Bardzo ważna jest także kwestia chwaleń i nagradzania. Przedsiębiorczych pracowników należy chwalić, motywować pozytywnie, zachęcać do działania. Tylko wówczas będą się angażować, podejmować ryzyko. Problemem współczesnych korporacji jest także brak niezależności decyzyjnej twórców innowacyjnych rozwiązań. Pracownicy mogą otrzymać margines swobody związany z realizacją ich pomysłów, ale w pewnych stałych ramach, które nie powinny być łamane. Mogą korzystać z określonego zakresu autonomii, np. odnoszącej się do tego, w jaki sposób i kiedy daną czynność mają wykonać, ale będąc pracownikami dużego przedsiębiorstwa, muszą przestrzegać procedur i liczyć się z tym, że będą zmuszeni realizować wydawane przez kierownictwo polecenia. Ich przedsiębiorcze działania nie są w pełni niezależne, tak jak ma to miejsce w przypadku przedsiębiorców indywidualnych. Prowadzi to do swego rodzaju paradoksu – z jednej strony wymaga się od nich kreatywności, inicjatywy, a z drugiej tłumi się ich zapal i energię procedurami, formalnościami, brakiem swobody działania, co powoduje u nich frustrację, niezadowolenie, osłabia motywację, zniechęca do angażowania się.

Podsumowując zrealizowane badania, można stwierdzić, że wiele współczesnych korporacji bardzo dobrze radzi sobie nawet w bardzo trudnych warunkach otoczenia. Realizuje wiele działań świadczących o przedsiębiorczości, także na arenie międzynarodowej, docenia znaczenie klimatu pracy, wspierających relacji międzyludzkich, które wpływają bardzo pozytywnie na efektywność ich działań. Za zdecydowanie mocne ogniwo należy uznać kadrę kierowniczą różnych szczebli, dzięki której pracownicy w korporacjach czują się dobrze, bezpiecznie, chętniej angażują się w to, co robią (szczególnie odnosi się to do pracowników młod-

⁴⁶² A. Chybicka, K. Poszewiecka, *Karmienie mózgu. Czy można nauczyć się działać i myśleć kreatywnie?* „Personel & Zarządzanie” 2017, nr 9, s. 69.

szych). Słabe ogniwo to biurokracyzm, sztywne struktury, brak swobody decyzyjnej twórców innowacyjnych rozwiązań, którzy muszą liczyć się z długą drogą decyzyjną, z nadmiernym formalizmem, koniecznością przestrzegania wielu (nie zawsze racjonalnych) procedur.

ZAKOŃCZENIE

Współczesność doświadcza swego rodzaju renesansu przedsiębiorczości. Historia rozwoju świata, rozwiniętych gospodarek to w głównej mierze zasługa przedsiębiorczości, dlatego każde przedsiębiorstwo bez względu na wielkość powinno stać się centrum rozwoju przedsiębiorczości, cechować się innowacyjnością, odpowiednią kulturą podejścia do pracowników, których należy zachęcać do przejawiania inicjatywy, nie karać, a inspirować do podejmowania ryzyka. Jak podkreślał G. Pinchot⁴⁶³, koszty straconych przedsiębiorczych talentów są dużo wyższe dla przedsiębiorstwa niż koszty straconych umiejętności technicznych czy marketingowych.

Korporacje mają do dyspozycji dużo większe zasoby niż początkujący, mały przedsiębiorca. Niestety często nie wykorzystują ich efektywnie, nie wdrażają przełomowych innowacji, które stanowią podstawę długoterminowego rozwoju, ponieważ ryzyko z tym związane jest zbyt wysokie. Preferują innowacje o niewielkim znaczeniu, gdyż jest to bezpieczniejsze. Posiadają potencjał, który niejednokrotnie nie potrafią odpowiednio wykorzystać. By to zmienić, powinny otworzyć się na przedsiębiorczość i przedsiębiorców wewnętrznych. Wręcz muszą być obdarzone zdolnością do rozwoju przedsiębiorczości, aby móc skutecznie konkurować na globalnym rynku. We współczesnym świecie przedsiębiorczość powinna charakteryzować wszystkie typy i rozmiary organizacji – od mikroprzedsiębiorstw o niewielkim zasięgu działalności po ogromne ponadnarodowe korporacje (także organizacje pozarządowe, instytucje publiczne). Złożone warunki zewnętrzne wymuszają niejako przedsiębiorcze podejście do problemów, ponieważ zbiurokratyzowanie, skostnienie struktury w połączeniu z dużymi rozmiarami i brakiem inicjatywy ze strony pracowników i kierownictwa uniemożliwiają przedsiębiorczość, obniżając sprawność funkcjonowania, osłabiając możliwości konkurowania, pogarszając pozycję przetargową na rynku. Klimat przedsiębiorczości i zachowania przedsiębiorcze pracowników są niezbędne dla przedsiębiorstw każdej wielkości, aby mogły się rozwijać i efektywnie funkcjonować we współczesnym, coraz bardziej konkurencyjnym świecie.

Przedmiotem rozważań opracowania była przedsiębiorczość korporacyjna odnosząca się do działań przedsiębiorczych realizowanych w dużych i bardzo dużych korporacjach, w których osiągnięcie „ducha przedsiębiorczości” będącego konsekwencją przedsiębiorczego klimatu jest bardzo trudne, ale możliwe. Przy-

⁴⁶³ G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation...*, op. cit., p. XIII.

stępując do badań, sformułowano tezę, że przedsiębiorcze korporacje m.in. wykorzystują nadarżające się szanse, wdrażają innowacje, są otwarte na nowości, zdywersyfikują działalność. Ponadto przyjęto, że przedsiębiorcza korporacja:

- zatrudnia przedsiębiorczych pracowników,
- a panujący w nich (tworzony przez kierownictwo) klimat pracy sprzyja podejmowaniu przedsiębiorczych działań.

Zrealizowane badania umożliwiły uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze oraz sformułowanie wielu wniosków. Okazało się, że poziom przedsiębiorczości przebadanych 41 korporacji można określić jako średni. Najczęściej występujące w nich wymiary świadczące o przedsiębiorczości to: wykorzystywanie nadarżających się szans i okazji, otwartość na zmiany, wdrażanie innowacji. Najrzadziej występujące to natomiast: aplikowanie o patenty, licencje, prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, eksportowanie wyrobów na rynki zagraniczne oraz stosowanie doskonalszych metod produkcji. W zakresie stopnia wykorzystania badanych wymiarów sytuacja prezentuje się odmiennie. Największe znaczenie odgrywały: działalność eksportowa, otwartość na zmiany, kreatywność kadry kierowniczej, a najmniejsze – patenty, licencje, prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, tworzenie nowych wewnętrznych lub zewnętrznych jednostek i inne działania mające na celu uelastycznianie wykorzystywanych struktur.

Zastosowana w odniesieniu do badanych 16 wymiarów analiza czynnikowa wykazała, że analizę przedsiębiorczości w korporacjach można byłoby ograniczyć do 9 elementów, które (jak wykazały badania) najlepiej odzwierciedlają najważniejsze jej cechy. Wymiary te połączyły się w cztery następujące grupy:

- czynnik 1. – odzwierciedla proaktywne nastawienie do rzeczywistości, obejmuje: wykorzystywanie nadarżających się okazji, dywersyfikację działalności, przedsiębiorcze kierownictwo oraz otwartość na zmiany,
- czynnik 2. – zwraca uwagę na znaczenie innowacji, obejmuje nowsze maszyny i urządzenia oraz wdrażanie różnego rodzaju innowacji,
- czynnik 3. – określono jako orientacja na klienta, zawiera wprowadzanie na rynek nowych wyrobów (usług),
- czynnik 4. – to elastyczność w zakresie wykorzystywanych w korporacji struktur.

Badania umożliwiły zweryfikowanie założeń teoretycznego modelu opracowanego na podstawie analizy literatury przedmiotu. Wykazały, że przedsiębiorcze korporacje wcale nie zatrudniają w większości przedsiębiorczych pracowników, a na wyższy poziom przedsiębiorczości wpływa w nich głównie klimat pracy. Okazuje się, że to w atmosferze sprzyjającej eksperymentowaniu, wspierającej aktywne jednostki pracownicy chętniej podejmują się realizacji ryzykownych projektów, są bardziej zaangażowani w to, co robią, są skłonni do poświęceń, do eksperymentowania.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, zrealizowanych badań własnych można stwierdzić, że przedsiębiorczość korporacyjna jest możliwa, co więcej –

jest konieczna, by ogromne, ponadnarodowe korporacje były w stanie normalnie funkcjonować i skutecznie konkurować z innymi podmiotami we współczesnym, coraz bardziej komplikującym się świecie. Nawet bardzo duże korporacje, które doceniają znaczenie przedsiębiorczości, które doceniają znaczenie klimatu pracy, są w stanie zaszcześcić swoim pracownikom „przedsiębiorczego ducha”, które w połączeniu z będącymi w ich dyspozycji zasobami oraz możliwościami, jakie stwarza globalna skala działalności i międzynarodowi partnerzy, są w stanie osiągnąć bardzo wiele, nawet w bardzo trudnych warunkach otoczenia. Wynika z tego także istotny wniosek praktyczny – współczesne korporacje dbające o wspierającą kreatywnych pracowników atmosferę pracy mogą liczyć na rozwój przedsiębiorczości w obrębie swoich struktur. Okazuje się, że pracownicy, których się docenia, wspiera, którzy w przedsiębiorstwie czują się bezpiecznie, dużo chętniej podejmują ryzyko, nie boją się wyzwań, bez względu na posiadane predyspozycje. Dla przedsiębiorczych pracowników ważna jest także swoboda realizacji ich pomysłów, co jak się okazuje może być trudne do osiągnięcia w korporacji. Do kreatywności będącej podstawą innowacyjności nie można pracowników zmusić, można sprzyjać ich aktywności i zaangażowaniu klimatem wsparcia i zaufania ze strony kierownictwa i współpracowników.

Podsumowując zrealizowane na potrzeby monografii badania, należy wskazać na następujące, istotne problemy oraz ograniczenia całego procesu badawczego:

1. Podstawowym ograniczeniem jest niewątpliwie liczebność próby. Ze względu na niewielką liczbę badanych obiektów uzyskane wyniki nie mogą być uogólniane, mają charakter ograniczony, należy odnosić je jedynie do grupy badawczej, opisują zatem możliwości rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej w badanych jednostkach.
2. Ograniczenie, o którym mowa w pkt 1., jest ściśle związane z kolejnym, które odnosi się do problemów z uzyskaniem zgody na badania w tak dużych jednostkach, jakim są korporacje. Często wstępna zgoda uzyskana od kierownika, np. średniego szczebla, napotykała na odmowę realizacji badań ze strony kierownictwa naczelnego. Założenia badawcze wymagały uzyskania odpowiedzi od kierowników różnych szczebli zarządzania i ich podwładnych, co dodatkowo utrudniało realizację badań. Wszystko to spowodowało, że w ciągu dwóch lat nie udało się dotrzeć do aż tak wielu, bo jedynie do 41 korporacji.
3. Złożony problem badawczy, związana z tym konieczność przebadania zarówno kierowników, jak i ich podwładnych, wykorzystania dwóch odrębnych kwestionariuszy. Problemy związane były także z koordynacją przebiegu całego procesu badawczego, z przekazywaniem (odbieraniem) kwestionariuszy, co znacząco wydłużyło czas realizacji badań i wpłynęło negatywnie na wielkość próby.
4. Autorka pragnie zwrócić szczególną uwagę na ujawnione różnice w sposobie pracy i podejściu do problemów prezentowanych przez przedstawicieli

świata nauki i biznesu. Powodowało to problemy z innym trybem pracy, ze zrozumieniem znaczenia pewnych pojęć – teoretycznych po stronie praktyków i „języka praktycznego” po stronie przedstawicieli świata nauki itp. Wymagało to poświęcenia więcej (niż zakładano pierwotnie) czasu na dotarcie do respondentów, na dokładne zrozumienie pewnych kwestii.

5. Jakościowy charakter badanych aspektów, co ze względu na przedmiot badań było uzasadnione, choć z drugiej strony nie jest wolne od ograniczeń. Chodzi m.in. o subiektywny charakter uzyskanych wyników. W trakcie badań starano się go ograniczyć (złagodzić), także myślenie życzeniowe (deklaratywne), np. uśredniając i porównując odpowiedzi kierowników i pracowników w pewnych kwestiach. Autorka zdaje sobie jednak sprawę z tego, że nie udało się tego wyeliminować. Ponadto bardzo trudno ocenić, czy odpowiedzi respondentów to jedynie deklaracje oraz czy i w jakim stopniu postawy deklaratywne są postawami rzeczywistymi będącymi projekcją tego, co faktycznie ma miejsce w korporacjach.

Z analizy słabych punktów zrealizowanych badań wynikają także pewne sugestie, które mogą się przyczynić do poprawy jakości przyszłych koncepcji badawczych dotyczących przedsiębiorczości korporacyjnej. Ograniczenia można także traktować jako możliwości, które otwierają nowe, interesujące obszary kolejnych badań, dalszych analiz (doskonalszych, bardziej przemyślanych, uwzględniających zidentyfikowane w przedmiotowym badaniu bariery, problemy i ograniczenia), które mogą być zrealizowane w przyszłości. Zdaniem autorki bardzo interesująca poznawczo (warta ponownych badań) okazała się problematyka intraprzsiębiorczości obejmująca przedsiębiorcze postawy pracowników korporacji (zwłaszcza że znaczna większość badań przedsiębiorczości korporacyjnej odnosi się do poziomu organizacyjnego, poziom indywidualny, wymiar osobowy jest często pomijany, rzadziej badany). Zwiększając badaną próbę, można byłoby uzyskać dużo bardziej wartościowe informacje i istotne statystyczne zależności. Na uwagę zasługuje także bardzo pozytywne podejście do badań pracowników korporacji, którzy chętnie udzielali odpowiedzi, sugerowali pytania, jakie powinny się znaleźć w kwestionariuszu itp. Ich postawy można uznać za pozytywny aspekt przyszłych badań odnoszących się do poziomu indywidualnego przedsiębiorczości korporacyjnej czy do dokładniejszego poznania specyfiki pracy w korporacjach, które uznawane są niemal powszechnie za trudne i wymagające środowisko pracy. Analizę warto byłoby także poszerzyć o badania kierownictwa naczelnego, kadry zarządzającej korporacji, by móc skonfrontować ich opinie w odniesieniu do przedsiębiorczości z poglądami kierowników średniego szczebla i pracownikami wykonawczymi.

Autorka ma nadzieję, że monografia, zapewne w ograniczonym zakresie, przyczynia się jednak do wzbogacenia wiedzy potencjalnego Czytelnika na temat możliwości rozwoju przedsiębiorczości we współczesnych korporacjach, także do wypełnienia występującej w literaturze polskiej luki poznawczej w odniesieniu do jej przedmiotu w zakresie:

- dokonania przeglądu dorobku literatury oraz usystematyzowania i interpretacji pojęć używanych na określenie przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw,
- wzbogacenia dotychczasowej wiedzy z zakresu przedsiębiorczości korporacyjnej, zwłaszcza z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej, także intraprzsiębiorczości i intraprzsiębiorców,
- zaproponowania własnego modelu rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej z uwzględnieniem poziomu organizacyjnego i indywidualnego,
- opracowania koncepcji badań (także narzędzi pomiaru) poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej z uwzględnieniem przedsiębiorczych predyspozycji pracowników wykonawczych oraz tworzonego przez kierownictwo klimatu pracy.

Podsumowując, należy wyraźnie podkreślić, że przedsiębiorczość korporacyjna, a dokładnie kwestie możliwości rozwoju przedsiębiorczości w obrębie dużych przedsiębiorstw to z jednej strony bardzo ważny i interesujący, a z drugiej – niezwykle trudny i wymagający obszar badawczy. Najważniejsza jest kwestia uzyskania zgody na badania empiryczne w dużych przedsiębiorstwach, przekonania organów zarządzających korporacjami do ważności tego typu działań, a co się z tym wiąże liczebność badanej próby. Nie ulega jednak wątpliwości, że jest to obszar ze wszech miar wart analizy teoretycznej i badań empirycznych. Z pełną odpowiedzialnością (mimo wielu ograniczeń) zaleca się dalsze badania, by lepiej poznać i zrozumieć problemy, możliwości i mechanizmy rozwoju przedsiębiorczości w ramach dużych korporacji.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje

- Aczel A., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Ahuja G., Lampert G.M., *Entrepreneurship in the large corporation. A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22.
- Antoncic B., *Intrapreneurship. A comparative structural equation modeling study*, „Industrial Management & Data Systems” 2007, vol. 107, issue 3.
- Antoncic B., Hisrich R.D., *Clarifying the intrapreneurship concept*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2003, vol. 10 (1).
- Antoncic B., Hisrich R.D., *Intrapreneurship, Construct. Refinement and cross-cultural validation*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, issue 5.
- Antoncic B., Zorn O., *The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship. An empirical examination*, „Managing Global Transitions” 2004, vol. 2 (1).
- Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
- Apanowicz J., *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „Bernardinum”, Gdynia 1997.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., *Social and commercial entrepreneurship. Same, different, or both*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2006, vol. 30, issue 1.
- Baden-Fuler Ch., Volberda H.W., *Strategic renewal. How large complex organizations prepare for the future*, „International Studies of Management & Organizations” 1997, vol. 27, no. 2.
- Baker T., Nelson R.E., *Creating something from nothing. Resource construction through entrepreneurial bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, vol. 50, no. 3.
- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Barrow C., *The essence of small business*, Prentice Hall, New York 1993.
- Batorski D., *Kapitał społeczny i otwartość jako podstawa innowacyjności*, [w:] *Świt innowacyjnego przedsiębiorstwa. Trendy na najbliższe lata*, pod red. P. Zadury-Lichoty, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2013.
- Bayarcelik E.B., Ozsahin M., *How entrepreneurial climate effects firm performance*, ^{10th}International Strategic Management Conference „PROCEDIA – Social and Behavioral Sciences” 2014, vol. 150.

- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 128, Kraków 1996.
- Bednarova L., Pacana A., Zatwarnicka-Madura B., *Wybrane zagadnienia zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
- Bedyńska S., Cypryańska M., *Zaawansowane metody tworzenia wskaźników – eksploracyjna analiza czynnikowa i testowanie rzetelności skali*, [w:] *Statystyczny drogowskaz. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, pod red. S. Bedyńskiej i M. Cypryańskiej, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- Belousova O., Gailly B., Basso O., *A conceptual model of corporate entrepreneurial behavior*, CRECIS – Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies, Working Paper, LOUVAIN School of Management, Bruxelles 2010, no. 6.
- Bełz G., *Potencjał dostosowawczy w procesach odnowy przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11.
- Bessant J., Pavitt K., Tidd J., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons Ltd., Great Britain 2005.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bosma N., Stam E., Wennekers S., *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship*, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series, no. 11-04, Utrecht School of Economics, 2011.
- Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 212.
- Bratnicki M., *Deformacja przedsiębiorczości strategicznej. Istota, struktura i dynamika*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 2.
- Bratnicki M., *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993.
- Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Konstrukcja i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3.
- Bratnicki M., *Opcje realne i przedsiębiorczy rozwój organizacji. Integracja koncepcyjna*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, pod red. K. Jarremczuka, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Bratnicki M., *Prolegomena do przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Próba teoretycznego ustawienia konfiguracji*, [w:] *Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, pod red. J. Pyki, TNOiK, Katowice 2009.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
- Bratnicki M., *Rozważania o stosowaniu studium przypadku w badaniach przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9.

- Bratnicki M., Gabryś B.J., *Przydatność i kierunki rozwoju dialektycznej koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, pod red. H. Jagody i J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przetłamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, pod red. J. Skalika, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Bratnicki M., Zbierowski P., *Uwaga i orientacja przedsiębiorcza w gospodarce opartej na wiedzy*, „ACTA UNIVERSITATIS, FOLIA OECONOMICA” 2005, vol. 195.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Burgelman R.A., *A model of the interaction of strategic behavior. Corporate context, and the concept of strategy*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 1.
- Burgelman R.A., *Designs for corporate entrepreneurship in established forms*, „Californian Management Review” 1984, vol. 26 (3).
- Burns P., *Corporate entrepreneurship. Innovation and strategy in large organizations*, Palgrave Macmillan, 2013.
- Certo S.T., Moss T.W., Short J.C., *Entrepreneurial orientation. An applied perspective*, „Business Horizons” 2009, vol. 52.
- Chesbrough H.W., *Open innovation. A new paradigm for understanding industrial innovation*, Oxford University Press, 2006.
- Chesbrough H.W., *The era of open innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, vol. 4, no. 3.
- Chmielowiec B., *Wpływ jakości kapitału ludzkiego kadr menedżerskich na przedsiębiorcze działania pracowników w procesie zmiany organizacyjnej. Perspektywa funkcji kierowniczych*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamki, Difin, Warszawa 2012.
- Christensen C.M., Raynor M.E., *The innovator’s solution*, „Harvard Business School Press” Boston, Massachusetts 2003.
- Chybicka A., Poszewiecka K., *Karmienie mózgu. Czy można nauczyć się działać i myśleć kreatywnie?* „Personel & Zarządzanie” 2017, nr 9.
- Ciesielski M., *Model rozprawy habilitacyjnej w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10.
- Cieślak J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.
- Collin S.O.Y., Smith E., *Window of entrepreneurship. Explaining the influence of corporate governance mechanisms on corporate entrepreneurship in two riding schools*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business” 2007, vol. 1.
- Concentrated corporate ownership*, pod red. R.K. Morck, University of Chicago Press, Chicago 2000.
- Covin J.G., Miles M.P., *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 1999, vol. 23, no. 3.

- Covin J.G., Slevin D.P., *A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship. Theory&Practice” 1991 (Fall).
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, issue 1.
- Covin J.G., Wales W.J., *The measurement of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2012, vol. 36, issue 4.
- Czaińska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Czaja I., *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw – zagadnienia ogólne*, [w:] *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek. Strategie. Zarządzanie*, pod red. I. Czaja i E. Koziń, Difin, Warszawa 2016.
- Czerniachowicz B., *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 21.
- Czerska M., *Wpływ kultury na zachowania organizacyjne*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, t. 1, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- Czerska M., Rutka R., *Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacji poprzez styl kierowania*, [w:] *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań*, cz. II, pod red. T. Kraśnickiej, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 183, Katowice 2014.
- Czubasiewicz H., Rutka R., *Kształtowanie przedsiębiorczości poprzez styl kierowania*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2006.
- Ćwik K., *Przedsiębiorczość organizacyjna w grupie kapitałowej w ujęciu teoretyczno-metodologicznym*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Dach Z., *Podstawy mikroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe SYNABA, Kraków 1998.
- Denison R.D., *What is the difference between organizational culture and organizational climate*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21 (2).
- Dess G.G., Lumpkin G.T., *Entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Perspectives” 2017, vol. 31 (3).
- De Ven V., *Central problem in the management of innovation*, „Management Science” 1986, vol. 32.
- Dollinger M.C., *Entrepreneurship. Strategies and resources*, Marsh Publications, Lombard, Illinois, U.S.A 2008.
- Drucker P.F., *Dyscyplina w podejściu do innowacji*, „Harvard Business Review Polska” 2004, no. 1.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, „Studio Emka”, Warszawa 2004.

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994 (1998).
- Dyduch W., *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, pod red. M. Romanowskiej i P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006.
- Dyduch W., *Corporate entrepreneurship. Measurement for improving organizational performance*, „Journal of Economics&Management” 2008, vol. 4.
- Dyduch W., *Innowacyjność organizacji – istota, pomiar i powiązanie z efektywnością*, [w:] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, pod red. J. Bogdaniienki, M. Kruzel i I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie”, Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej, nr 4, Gliwice 2008.
- Dyduch W., *Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa odnowy strategicznej*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 1.
- Dyduch W., *Wpływ kapitału społecznego na przedsiębiorczość i efektywność organizacji*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Eesley D.T., Longenecker L.O., *Gateways to intrapreneurship*, „Industrial Management” 2006, vol. 48, issue 1.
- Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, pod red. B. Piaseckiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź, 2001.
- Ekvall E., Britz A., *Perception of the best and worst climates for creativity. Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*, „Creativity Research Journal” 2001, vol. 13 (2).
- Entrepreneurial determinants. Culture and capabilities*, Eurostat Statistical Book, European Commission, Luxemburg 2012.
- Erasmus P., Scheepers R., *The relationship between entrepreneurial intensity and shareholder value creation*, „Managing Global Transitions” 2008, vol. 6 (3).
- Floyd S.W., Lanc P.J., *Strategizing throughout the organization. Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25.
- Floyd S.W., Woolridge B., *Middle managers strategic influence and organizational performance*, „Journal of Educational and Management Studies” 1997, vol. 3 (34).
- Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H., *The future of open innovation*, „R&D Management” 2010, vol. 40 (3).
- Gautam V., Verma V., *Corporate entrepreneurship. Changing perspectives*, „The Journal of Entrepreneurship” 1997, issue 6, vol. 2.
- Gawęł A., *Orientacja przedsiębiorcza w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 4.

- Glassman E., *Managing for creativity. Back to basic in R&D*, „R&D Management” 1986, vol. 16 (2).
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Glinka B., Pasieczny J., *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
- Glińska-Neweś A., *Kapitał społeczny w organizacji jako efekt jej pozytywnego potencjału*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, pod red. A. Stabryły, T. Małkusa, Mfiles.pl, Seria Wydawnicza „Encyklopedia Zarządzania”, Kraków 2012.
- Głód W., *Strategie umiędzynarodowienia MSP i ich uwarunkowania – wyniki badań*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, pod red. A. Stabryły i T. Małkusa, Mfiles.pl, Seria Wydawnicza „Encyklopedia Zarządzania”, Kraków 2012.
- Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A., *Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.
- Grant A.M., Ashford S.J., *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior” 2008, vol. 28.
- Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994.
- Grzegorzewska-Mischka E., *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010.
- Grzywacz W., *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4.
- Guth W.D., Grinsberg A., *Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, special issue, vol. 11 (summer).
- Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction*, ed. by Z.J. Acs, D.B. Audretsch, Springer 2010.
- Havinal V., *Management and entrepreneurship*, New Age International Publisher, New Delhi 2009.
- Hayton J.C., *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices. A review of empirical research*, „Human Resource Management Review” 2005, no. 15.
- Hendzel D., *Możliwości kształtowania postaw przedsiębiorczych w organizacji gospodarczej*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, pod red. P. Wachowiaka, M. Dąbrowskiego i B. Majewskiego, Fundacja Promocji i Aktywizacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship. The construct and its dimension*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, no. 6.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship. Assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing” 2002, vol. 17.

- Hortoványi L., *Entrepreneurial management*, Corvinus University of Budapest, Budapest 2012.
- Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Coceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 3 (1).
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship. The construct and its dimensions*, „Journal of Management” 2003, vol. 29 (6).
- Jamka B., *Istota i uwarunkowania przedsiębiorczości. Wybór perspektyw badawczych*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamki, Difin, Warszawa 2012.
- Jamka B., *Rozwój przedsiębiorczości poprzez atrybutowe zarządzanie talentami i zarządzanie różnorodnością. Perspektywa modelu biznesowego*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamki, Difin, Warszawa 2012.
- Jasiński Z., *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003.
- Kaczmarek B., *Innowacje i kultura organizacyjna we współczesnym przedsiębiorstwie – zarys problemu*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Kahkha A.O., Kahrazah A., Armesh H., *Corporate entrepreneurship and firm performance. Important role of small and medium enterprise*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences” 2014, vol. 4, no. 6.
- Kaleta A., Sołoducho-Pelc L., *Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419, Wrocław 2016.
- Kaliszczyk L., *Kształtowanie kultury przedsiębiorczości oraz próba jej empirycznej weryfikacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Kanter R.M., *When giants learn to dance*, Pitman Publishing, London 1989.
- Kapusta F., *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2006.
- Karpacz J., *Swoboda działania jako determinanta odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, pod red. A. Stabryły i T. Małkusa, Mfiles.pl, Seria Wydawnicza „Encyklopedia Zarządzania”, Kraków 2012.
- Kassay S., *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Środowisko biznesowe. Zmiany struktury własnościowej w okresie transformacji ekonomicznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2015.

- Kearney C., Hisrich R., Roche F., *A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2008, vol. 4, issue 3.
- Ketchen D.J. jr., Ireland R.D., Snow C., *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1.
- Kiełtyka L., *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8.
- Kisielnicki J., *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010.
- Kmiotek K., *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.
- Koczera M., *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw a proces przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie przedsiębiorczości. Czynniki motywacyjne determinujące przedsiębiorczość w aktualnych uwarunkowaniach polskich firm*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Kordel P., *Przedsiębiorczość organizacyjna a struktury organizacyjne – wyniki badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 93, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.
- Kordel P., *Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 356, Wrocław 2014.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Kozakiewicz K., Cyfert S., *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, pod red. K. Jaremczuka, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M., *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, „Studia Ekonomiczne”, nr 183, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M., *Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7.
- Kraus S., Kauranen I., *Strategic management and entrepreneurship. Friends or foes?*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, vol. 4, issue 1.

- Krzakiewicz K., Cyfert S., *Dualistyczny przywódca i paradoksy w zarządzaniu*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Kuczewska J., *Efekty wewnętrzne współpracy w klastrach*, Analizy i Opracowania KEIE UG, nr 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Kuczewska J., *Konkurencja i kooperacja przedsiębiorstw – dylematy polityki wspierania klastrów*, „Journal of Management and Finance” 2014, vol. 14, no. 3.
- Kuratko D.F., *Corporate entrepreneurship. An introduction and research review*, „International Handbook Series on Entrepreneurship” 2010, vol. 5, part 2.
- Kuratko D.F., *Entrepreneurial leadership in 21st Century*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2007, vol. 13, no. 4.
- Kuratko D.F., Hornsby J.S., Bishop J.W., *Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction*, „International Entrepreneurship and Management Journal” 2005, vol. 1.
- Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S., *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11.
- Kuratko D.F., Ray V., Hornsby J.S., *Developing and intrapreneurial assessment instrument for effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal” 1990, special issue, no. 11.
- Kurczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka?* „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
- Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.
- Kurnal J., *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, PWN, Warszawa 1972.
- Kusa R., *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, pod red. A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2016.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, no. 4.
- Laszczak M., *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Laszuk M., *Przedsiębiorczość wewnętrzna*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4.
- Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015.
- Lipka A., *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości pracowników*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. B. Jamki, Difin, Warszawa 2012.
- Listwan T., *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.

- Listwan T., *Wpływ potencjału kompetencyjnego menedżerów na jakość kapitału ludzkiego*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „The Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 1.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, no. 5.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19.
- Lobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2009.
- Machaczka J., Machaczka K., *Organizacja przedsiębiorcza – optymalna konfiguracja rozwojowa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, pod red. H. Haffera i S. Sudoła, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 1999.
- MacMillan I.C., Block Z., Subba Narasimha P.N., *Corporate venturing. Alternatives, obstacles encountered, and experience effects*, „Journal of Business Venturing” 1986, vol. 1, issue 2.
- Macias J., *Koncepcje struktur organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1.
- Maier V., Pop Zenovia C., *Entrepreneurship versus intrapreneurship*, „Review of International Comparative Management” 2011, vol. 12, issue 5.
- Majecka B., *Perspektywy zachowań przedsiębiorstw. Celowość – funkcjonalność – vitalność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Masom E., Eghdami A., Derakhshan M., Ashore S., Ghanimet P., *The relationship between organizational climate dimensions and corporate entrepreneurship*, „Research Journal of Recent Sciences” 2013, vol. 2 (11).
- Mawson J., *Corporate venturing in the UK*, RSAProjects, 2012.
- McFadzen E., O’Loughlin A., Shaw E., *Corporate entrepreneurship and innovation. Part 1. The missing link*, „European Journal of Innovation Management” 2005, vol. 8, no. 3.
- McGowan P., *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka zarządzania*, pod red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 2004.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Miller D., *The correlatives of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7.
- Misztal J., *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.

- Moczydłowska J.M., *Przedsiębiorczość – perspektywa behawioralna*, [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, pod red. P. Kulawczuka i A. Poszowieckiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
- Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006.
- Mokaya S.O., *Corporate entrepreneurship and organizational performance. Theoretical perspectives, approaches and outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce” 2012, vol. 1, no. 4.
- Monsen E., Patzelt H., Saxton T., *Beyond simple utility. incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2010, January, vol. 34, issue 1.
- Moroz M., *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Morris M.H., *Entrepreneurial intensity*, vol. 3. „Entrepreneurship”, Wiley Encyclopedia of Management, 2015.
- Morris M.H., Sexton D.L., *The Concept of Entrepreneurial Intensity. Implications for Company Performance*, „Journal of Business Research” 1996, vol. 36 (1).
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Murry R., Caulier-Grice J., Mulgun G., *The open book of social innovation*, The Young Foundation, 2010.
- Najder-Stefaniak K., *Wstęp do innowatyki*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Warszawa 2010.
- Nawrat D., *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. Ł. Sułkowskiego i J. Sokołowskiego, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
- Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995.
- Nieć M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, [w:] *Świt innowacyjnego przedsiębiorstwa. Trendy na najbliższe lata*, pod red. P. Zadury-Lichoty, PARP, Warszawa 2013.
- Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” (Contemporary Management Quarterly”) 2011, nr 3.
- Nogalski B., Karpacz J., *Zdolność technologiczna jako źródło innowacji przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- Oniszczyk-Jastrząbek A., *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. M. Przybyły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Organizacja zachowań zespołowych*, pod red. R. Rutki, P. Wróbla, PWE, Warszawa 2012.
- Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

- Parker S.C., *Intrapreneurship or entrepreneurship?*, „Journal of Business Venturing” 2011, vol. 26, pp. 19-34.
- Piasecki P., *Partycypacja pracownicza w podejmowaniu decyzji a satysfakcja z pracy w MŚP. Analiza relacji z wykorzystaniem modelu AMO*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3.
- Piecuch T., *Charakterystyka przedsiębiorców społecznych – przegląd literatury*, „Ekonomia Społeczna (Es)” 2014, nr 2.
- Piecuch T., *Ewolucja teorii przedsiębiorczości – od przedsiębiorczości indywidualnej do wewnętrznej*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, t. 1., pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.
- Piecuch T., *Podobieństwa i różnice między przedsiębiorcą indywidualnym a wewnętrznym*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, pod red. A. Marjańskiego, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
- Piecuch T., *Przedsiębiorca i menedżer – analiza teoretyczna i badania empiryczne*, [w:] *Doskonalenie zarządzania organizacją. Teoria i praktyka*, pod red. M. Boguszewicz-Kreft, R. Gumińskiej i K. Sokołowskiej, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2015.
- Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2010 (2013).
- Piecuch T., Bembenek B., *Przedsiębiorczy wymiar klastra*, [w:] *Klasy – wiedza, innowacyjność, rozwój*, pod red. J. Buko i M. Frankowskiej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 719, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 94, Szczecin 2012.
- Piecuch T., Mikłosz M., Szczygieł E., Barroca A., *Cultural conditions for individual and corporate entrepreneurship development*, „Modern Management Review” 2015, vol. XX, nr 4.
- Piecuch T., Wójcik J., *Przedsiębiorczość międzynarodowa – teoria i badania*, [w:] *Oblicza przedsiębiorczości*, pod red. A. Pastuły, B. Glinki i J. Pasiecznego, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- Pinchot G., *Innovation through intrapreneuring*, „Research Management” 1987, vol. 30, issue 2.
- Pinchot G., *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Wydawnictwo Harper and Rows, New York 1985.
- Pinchot G., *Tworzenie organizacji o wielu przywódcach*, [w:] *Lider przyszłości*, pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha and R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Rola systemu zarządzania kapitałem ludzkim w kształtowaniu przedsiębiorczości. Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Paryż 2005.
- Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Podstawy zarządzania. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, pod red. B. Olszewskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, pod red. M. Bratnickiego, J. Strużyny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, pod red. J. Targalskiego i A. Francik, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii*, pod red. E. Mieszajikiny i R. Maciejewskiej, Wydawnictwo WSPA w Lublinie, Lublin 2012.
- Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, pod red. X. Gliszczyńskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
- Radecki E.W., *Zachowania organizacyjne. Pytania i odpowiedzi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Integracji Europejskiej, Szczecin 2010.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2009, vol. 33, no. 3.
- Reinmoeller P., van Baardwijk N., *The link between diversity and resilience*, „MIT Sloan Management Review” 2005, vol. 46, no. 4.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Rothwell R., Gardner D., *The strategic management of re-innovation*, „R&D Management” 1989, vol. 19 (2).
- Rule E., Irving D.W., *Fostering intrapreneurship. The new competitive edge*, „Journal of Business Strategy” 1988, vol. 9, no. 3.
- Russel R., Russel C.J., *Examination of the effects of organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy*, „Journal of Management” 1992, issue XVIII-4.
- Rutherford M.W., Hott D.T., *Corporate entrepreneurship. An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents*, „Journal of Organizational Change Management” 2007, vol. 20, no. 3.
- Rutka R., Czerska M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kultura organizacyjna jako uwarunkowanie przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Rybak M., *Kultura zarządzania w kierunku przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Saetre S., *Intrapreneurship. An exploratory study of select norwegian industries*, Norwegian Research Council, Trondheim 2001.

- Safin K., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Safin K., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sakhdari K., *Corporate entrepreneurship. A review and future research agenda*, „Technology Innovation Management Review” 2016, vol. 6, issue 8.
- Samborski A., *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorczość organizacyjna*, „Problemy Zarządzania” 2015, vol. 13, nr 4.
- Sandberg W.R., *Strategic management’s potential contribution to a theory of entrepreneurship*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 1992, vol. 16, no. 1.
- Schillo S.A., *Entrepreneurial orientation and company performance. Can the academic literature guide managers?* „Technology Innovation Management Review” 2011, vol. 11.
- Schleifer A., Vishny R.W.A., *A survey for corporate governance*, „The Journal of Finance” 1997, vol. 52, no. 3.
- Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H., *Organizational climate and culture*, „Annual Review of Psychology” 2013, no. 64.
- Schneider B., Gunnars S.K., Niels-Jolly K., *Creating a climate and culture of success*, „Organizational Dynamics” 1994, vol. 23.
- Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship. The Theory and Practice” 1999, vol. 23, no. 3.
- Shepherd D.A., Patzelt H., Haynie J.M., *Entrepreneurial spirals. Deviation amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2010, no. 1.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999 (2001).
- Simon M., Houghton S.M., *Succeeding at internal corporate venturing. Roles needed to balance autonomy and control*, „Journal of Applied Management Studies” 1999, vol. 8 (2).
- Skowron-Grabowska B., *Filary rozwoju przedsiębiorczości w małych organizacjach i korporacjach*, [w:] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, pod red. H. Kościelniak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996.
- Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z wykorzystaniem programu STATISTICA PL na przykładach z medycyny*, tom 1., StatSoft Polska, Kraków 2001.
- Stern T.M., Hills G.E., *Entrepreneurship and new firm development. A definitional introduction*, „Journal of Business Research” 1996, vol. 36, issue 1.
- Steward jr. W.H., Watson W.E., Carland J.C., Carland J.W., *A proclivity for entrepreneurship. A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, „Journal of Business Venturing” 1999, vol. 14, issue 3.

- Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship. Entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11 (special issue).
- Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Stopford C.M., Baden-Fuller Ch.W., *Creating corporate entrepreneurship*, „Strategic Management” 1994, vol. 15, issue 7.
- Strojny J., *Zarządzanie przedsiębiorczością w małej i średniej firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.
- Strużyńska J., *Kapitał ludzki i przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń–Łódź 2002.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2011.
- Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Szelągowska-Rudzka K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, pod red. K. Jaremczuka, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Szmidt K.J., *Trening kreatywności*, HELION, Gliwice 2008.
- Thompson E.R., *Individual intent. Construct clarification and development of an internationally reliable metric*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, vol. 33, issue 3.
- Thompson J., Alvy G., Lees A., *Social entrepreneurship. A new look at the people and the potent*, „Management Decision” 2000, no. 5.
- Thornhill S., Amit R., *A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, issue 1.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Wolters Kluwer Polska, Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Turczak A., *Problemy ochrony patentowej w Polsce*, „EQUILIBRUM” 2010, vol. 1 (4).

- Turek D., *Przedsiębiorca a pracownik przedsiębiorczy. Podobieństwa i różnice profili kompetencyjnych i ich implikacja dla procesów zarządzania*, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamki, Difin, Warszawa 2012.
- Wajszczak E., *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o, Bydgoszcz 2000.
- Wales W., *Entrepreneurial orientation. A review and synthesis of promising research directions*, „International Small Business Journal” 2016, vol. 34.
- Walker S., Marr J., *Stakeholder power*, Perseus Publishing, Cambridge 2001.
- Waśniewski K., *Decyzje inwestycyjne współczesnych korporacji – dylematy racjonalności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2011.
- Weick K.E., *Theory construction as disciplined reflexivity. Tradeoffs in 1990s.*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24.
- Wiatrak A.P., *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania i podstawowe obszary*, „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2.
- Wojtysiak-Kotlarski M., *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.
- Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2, part 1.
- Yakovleva T., *Open innovation at the root of entrepreneurial strategy. A case from the Norwegian Oil Industry*, „Technology Innovation Management Review” 2013, no. 4.
- Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2005.
- Zahra S.A., *Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion. The role of entrepreneurial hubs*, „Small Business Economics” 2015, vol. 44, issue 4.
- Zahra S.A., *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance. A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8.
- Zahra S.A., *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship. An exploratory study*, „Journal of Business Venturing” 1991, vol. 16, no. 4 (summer).
- Zahra S.A., Covin J.G., *Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship. A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, vol. 10.
- Zahra S.A., Garvis D.M., *Entrepreneurship and firm performance. The moderating effect of international environmental hostility*, „Journal of Business Venturing” 2000, no. 15(5).
- Zampetakis L.A., *The role of creativity and proactivity on perceived entrepreneurial desirability*, „Thinking Skills and Creativity” 2008, vol. 3, issue 2.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, pod red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, pod red. J. Bogdaniienki i W. Piotrowskiego, PWE, Warszawa 2013.

Zeliaś A., *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2000.

Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Źródła internetowe

Anu L., *Fostering intrapreneurship. The new comparative edge*, dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/471/1/149-156+.pdf (dostęp: 19.02.2015 r.).

Brikinshaw J., *The paradox of corporate entrepreneurship*, <http://www.strategy-business.com/article/8276?gko=8c782> (dostęp: 29.09.2015 r.).

Brizek M.G., *Explaining corporate entrepreneurship. A contemporary literature investigation*, „Journal of Management and Marketing Research”, <http://www.aabri.com/manuscripts/131617.pdf> (dostęp: 05.09.2016 r.).

Carland J.A., Carland J.W., *Intrapreneurship. A requisite for success*, „Academic Journal Articles” 2007, vol. 12, <http://www.freepatentsonline.com/article/Entrepreneurial-Executive/175110734.html> (dostęp: 20.02.2015 r.).

Cieślak J., *Miejsce przedsiębiorczości w strukturze nauk o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 2, <http://przedsiębiorstwo.waw.pl/files/78/919/cieslik-knop-nr-02-2015.pdf> (dostęp: 17.11.2016 r.).

De Jong J.P.J., Wennekers S., *Intrapreneurship. Conceptualizing entrepreneurial employee behavior*, SCALES Initiative: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, Netherland 2008; <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200802.pdf> (dostęp: 05.10.2016 r.).

De Jong J.P.J., Parker S.K., Wu C., *Corporate entrepreneurship at the individual level. Measurement and determinants*, SCALES: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, 2011, www.entrepreneurship-sme.eu (dostęp: 20.11.2015 r.).

Disciplining and enabling action. Corporate governance influencing corporate entrepreneurship, <http://www.svencollin.se/BPSPAP.pdf> (dostęp: 05.10.2015 r.)

Eisenmann T., *Entrepreneurship. A working definition*, „Harvard Business Review” 2013, no. 10, <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship> (dostęp: 28.12. 2014 r.).

Ferreira J., *Corporate entrepreneurship. A strategic and structural perspective*, 47th World Conference „International Council for Small Business”, San Juan, Puerto Rico 2002, www.utdallas.edu/~chasteen/paper%20on%20corp%20cnt.pdf (dostęp: 11.11.2014 r.).

Gabryś B.J., *Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji*, s. 374-381, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/034.pdf (dostęp: 30.10.2016 r.).

Gard J., Baltés G., Katzy B., *Managing autonomy of teams in corporate entrepreneurship. Evidence from small and medium firms*, http://www.academia.edu/14395190/Managing_autonomy_of_teams_in_Corporate_Entrepreneurship_Evidence_from_small_and_medium_firms (dostęp: 08.11.2016 r.).

Hewitt M., *Entrepreneurial intensity. A correlation between south african firms*, http://www.academia.edu/197290/Entrepreneurial_Intensity_A_Correlation_Amongst_Firms (dostęp: 10.08.2016 r.).

- Hoppe H.H., *The ethics of entrepreneurship and profit*, „Misses Daily Articles”, 2014, no. 13/9, <https://mises.org/library/ethics-entrepreneurship-and-profit> (dostęp: 07.11.2016 r.).
- Horodyska B., *Kto inicjuje innowacje w firmie?*, http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_95715.asp (dostęp: 12.02.2016 r.).
- <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/korporacja;3925941.html> (dostęp: 31.08.2015 r.).
- <http://sjp.pwn.pl/sjp/uwarunkowanie;2533935.html> (dostęp: 10.01.2017 r.).
- <http://sjp.pwn.pl/sjp/wymiar;2539803.html> (dostęp: 10.01.2017 r.).
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/intra;2561867.html> (dostęp: 30.07.2017 r.).
- <https://synonim.net/synonim/czynnik> (dostęp: 10.01.2017 r.).
- <http://synonim.net/synonim/uwarunkowanie> (dostęp: 10.01.2017 r.).
- <http://synonim.net/synonim/wymiar> (dostęp: 10.01.2017 r.).
- <http://www.entrepreneurialorientation.com/> (dostęp: 10.08.2017 r.).
- <http://www.gazetaprawna.pl/encyklopedia/prawo/hasla/335051,korporacja.html> (dostęp: 31.08.2015 r.).
- Klamrer P., Michl T., Picot A.O., *How companies motivate entrepreneurial employees. The case of organizational spin-alongs*, DRUID Society, CBS Copenhagen, Denmark 2012, http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/a5lok4nfvj31qgo9830q199-q2isb.pdf (dostęp: 18.09.2015 r.).
- Knap-Stefaniak A., *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, www.wsz.pou.edu.pl/biuletyn/?=biul_innowac&n=7&P= (dostęp: 12.11.2012 r.).
- Koch J., *Metody generowania nowych pomysłów*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Politechnika Wroclawska, http://protech.trademedias.us/protech09/pl/pdf/dni_kariery/wcctt.pdf (dostęp: 12.11.2015 r.).
- Lebda D., *Trening kreatywności. Łącz, wiąż i twórz*, <http://coaching.focus.pl/doskonalenie/trening-kreatywnosci-lacz-wiaz-i-tworz-463?strona=1> (dostęp: 14.04.2016 r.).
- Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial orientation and business performance. An assessment of past research and suggestions for the future*, <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/4249/rauch.1.pdf?sequence=12> (dostęp: 12.02.2015 r.).
- Ławecki M., *Współpraca w ramach klastrów szansą na rozwój dla polskich przedsiębiorstw*, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_2_3.pdf (dostęp: 12.11.2015 r.).
- Matusiak K.B., *Przedsiębiorca wewnętrzny. Intraprzedsiębiorca*, Słownik Innowacji – Leksykon haseł, 2011, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=321F89A3F42D462BB337CA5A34C108E7 (dostęp: 20.12.2015 r.).
- newsletter.getresponse.pl/archive/noricum/dodatkowy-automatyczny-dochod-26055404.html (dostęp: 02.01.2017 r.).
- Norman D.A., Verganti R., *Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change*, Nielsen Norman Group, Politecnico di Milano and Malardalen University, 2012, www.jnd.org (dostęp: 01.04.2015 r.).

- Nowosielski S., *Metody badań naukowych w zarządzaniu. Część 1*, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/Nowosielski/Metody%20bada%C5%84%20naukowych%20w%20zarz%C4%85dzaniu%20cz1.pdf> (dostęp: 05.09.2015 r.)
- Organizational development. Bureaucratic vs. matrix organizational structures*, <http://www.entrepreneurial-insights.com/bureaucratic-vs-matrix-organizational-structures/> (dostęp: 25.08.2015 r.).
- Pinchot G., Pinchot E.S., *Intra-corporate entrepreneurship*, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html> (dostęp: 06.10.2016 r.).
- Principles of entrepreneurship*, <http://www.ait.org.tw/infousa/zhtw/DOCS/enterp.pdf> (dostęp: 15.04.2016 r.).
- Profit, entrepreneurship, material capital and equality*, <http://www.constitution.org/pd/gunning/subjecti/workpape/prenmceq.htm> (dostęp: 10.11.2016 r.).
- Ramachandran R., Devarajan T.P., Ray S., *Corporate entrepreneurship. How?*, „VIKALPA” 2006, vol. 31, no. 1, http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2006/2006_jan_mar_85_97.pdf (dostęp: 04.01.2016 r.).
- Schillo S., *Entrepreneurial orientation and company performance. Can the academic literature guide managers?* „Technology Innovation Management Review” 2011, November, http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Schillo_TIMReview_November2011.pdf (dostęp: 29.12.2015 r.).
- Seeman N., *Do you work in intrapreneurial company? Take the 1-minute test*, <https://www.longwoods.com/content/21705/print> (dostęp: 07.03.2016 r.).
- Sieniewska B., *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/132_Sieniewska_B.pdf (dostęp: 20.04.2015 r.).
- Singer S., Alpeza M., Balkić M., *Corporate entrepreneurship: is entrepreneurial behavior possible in large company?*, https://bib.irb.hr/.../387599.Sin-ger_Al-peza_Balkic (dostęp: 27.12.2014 r.).
- sjp.pwn.pl/szukaj.html (dostęp: 03.01.2015 r.).
- Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4/1, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_23.pdf (dostęp: 20.04.2015 r.).
- Sorensen J.B., *Bureaucracy and entrepreneurship*, <http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/management/B%26E.pdf> (dostęp: 05.08.2015 r.).
- Szarucki M., *Model przedsiębiorczości strategicznej*, http://nig.creatywni.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=113:model-przedsiębiorczoci-strategicznej&catid=39:artykuly&Itemid=108 (dostęp: 15.11.2015 r.).
- The entrepreneurial organization. What it is and why it matters*, Metaprofiling Ltd., 2013, www.metaprofiling.com/docs/The-Entrepreneurial-Organization.pdf (dostęp: 20.08.2015 r.).
- Tiwari S., *A gateway to intrapreneurship is indispensable for sustaining excellence*, „International Journal of Research in Management, Science&Technology” 2014, vol. 2, no. 3, www.ijrmst.org (dostęp: 05.03.2016 r.).

Turró A., *Organizational resources and intrapreneurial activities. A cross-country study*, http://idem.uab.es/2Turró_JPC_2012.pdf (dostęp: 15.07.2013 r.).

Wierzyński W., *Patenty na drodze do innowacji*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4A9222E30CE743E29C66F2C39FF21E63 (dostęp: 04.11. 2015 r.).

www.otrwarteinnowacje.pl (dostęp: 31.03.2015 r.).

www.pinchot.com (dostęp: 02.09.2013 r.).

SPIS TABEL

Tabela 1.1.	Cechy wyróżniające małe i średnie oraz duże przedsiębiorstwa	16
Tabela 1.2.	Przegląd definicji przedsiębiorczości organizacyjnej	22
Tabela 1.3.	Przegląd definicji przedsiębiorczości korporacyjnej	24
Tabela 1.4.	Przegląd definicji przedsiębiorczości wewnętrznej	30
Tabela 1.5.	Działania charakteryzujące przedsiębiorcze przedsiębiorstwo	32
Tabela 2.1.	Wybrane definicje intraprzsiębiorczości	49
Tabela 2.2.	Porównanie definicji intraprzsiębiorców i przedsiębiorców korporacyjnych	51
Tabela 2.3.	Cechy przedsiębiorczego pracownika	56
Tabela 2.4.	Dostrzeganie i wykorzystywanie szans w różnych typach przedsiębiorców	63
Tabela 2.5.	Rodzaje przedsiębiorców a podejmowane przez nich ryzyko	64
Tabela 2.6.	Rodzaje przedsiębiorców a dostęp do zasobów	69
Tabela 2.7.	Znaczenie wiedzy w działalności różnego rodzaju przedsiębiorców	72
Tabela 2.8.	Rodzaje przedsiębiorców a potrzeba niezależności	76
Tabela 2.9.	Rodzaje przedsiębiorców a potrzeba władzy	77
Tabela 3.1.	Mechanizmy odnowy strategicznej	87
Tabela 3.2.	Wymiary przedsiębiorczej orientacji korporacji	90
Tabela 3.3.	Etapy proaktywności	101
Tabela 3.4.	Kierowanie wyzwalające twórczość	116
Tabela 3.5.	Kierowanie hamujące twórczość	117
Tabela 3.6.	Typy kultur sprzyjających i niesprzyjających przedsiębiorczości	121
Tabela 3.7.	Kultura organizacyjna a klimat organizacyjny	123
Tabela 3.8.	Funkcje struktury organizacyjnej a przedsiębiorczość korporacyjna	126
Tabela 3.9.	Struktura administracyjna a przedsiębiorcza	127
Tabela 3.10.	Cechy wysokiej i niskiej formalizacji	131
Tabela 3.11.	Specjalizacja i standaryzacja a rozwój przedsiębiorczości	134
Tabela 3.12.	Czynniki sprzyjające centralizacji i decentralizacji	135
Tabela 3.13.	Zalety i wady decentralizacji	136
Tabela 4.1.	Opis badanych korporacji	154
Tabela 4.2.	Syntetyczny opis badanych korporacji	156
Tabela 4.3.	Charakterystyka badanych kierowników i ich podwładnych	156
Tabela 4.4.	Wymiary przedsiębiorczej korporacji	159
Tabela 4.5.	Statystyki opisowe do ocen wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej	162
Tabela 4.6.	Macierz korelacji wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej	163
Tabela 4.7.	Analiza czynnikowa wymiarów przedsiębiorczej korporacji	164

Tabela 4.8.	Wymiary przedsiębiorczej korporacji a cechy korporacji	166
Tabela 4.9.	Przedsiębiorczy potencjał pracowników badanych korporacji	170
Tabela 4.10.	Wyniki testu ANOVA Kruskala–Wallisa do oceny przedsiębiorczego potencjału pracowników korporacji.....	173
Tabela 4.11.	Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona dla przedsiębiorczego potencjału pracowników korporacji	176
Tabela 4.12.	Klimat pracy w badanych korporacjach.....	182
Tabela 4.13.	Częstotliwość występowania badanych cech świadczących o klimacie pracy	185
Tabela 4.14.	Klimat pracy w badanych korporacjach – średnie oceny.....	186
Tabela 4.15.	Macierz korelacji czynników wpływających na klimat pracy	188
Tabela 4.16.	Wyniki testu ANOVA Kruskala–Wallisa do oceny klimatu pracy....	189
Tabela 4.17.	Wyniki testu chi-kwadrat Pearsona do oceny klimatu pracy	192
Tabela 4.18.	Znaczenie badanych wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej ...	196
Tabela 4.19.	Grupy badanych korporacji	199

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1.	Rodzaje przedsiębiorczości dużych przedsiębiorstw	31
Rysunek 3.1.	Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej	103
Rysunek 4.1.	Procedura prowadzonych badań	145
Rysunek 4.2.	Mechanizm rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej	146
Rysunek 4.3.	Model teoretyczny	147
Rysunek 4.4.	Weryfikacja założeń modelu.....	206

SPIS WYKRESÓW

Wykres 4.1.	Stopień występowania badanych wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej.....	160
Wykres 4.2.	Średnie oceny wymiarów przedsiębiorczości korporacyjnej.....	161
Wykres 4.3.	Przedsiębiorczy potencjał pracowników korporacji.....	169
Wykres 4.4.	Średnie oceny dla przedsiębiorczego potencjału pracowników badanych korporacji.....	171
Wykres 4.5.	Zaangażowanie pracowników w realizację projektów także poza pracą a ich wiek.....	174
Wykres 4.6.	Myślenie o nowych pomysłach także poza pracą a wykształcenie..	177
Wykres 4.7.	Narażanie się na kłopoty a wykształcenie.....	178
Wykres 4.8.	Chęć rezygnacji z części wynagrodzenia w imię realizacji projektu a wykształcenie.....	179
Wykres 4.9.	Wykorzystywanie w pracy sieci relacji a rodzaj korporacji.....	180
Wykres 4.10.	Znajomość kolejnych kroków, jakie należy podjąć, realizując projekt a płeć.....	180
Wykres 4.11.	Chęć narażania się na kłopoty a płeć respondentów.....	181
Wykres 4.12.	Średnie oceny klimatu pracy kierownictwa, pracowników i uśrednione stanowiska obu grup.....	187
Wykres 4.13.	Chwalenie i nagradzanie a wiek.....	190
Wykres 4.14.	Zadowolenie z kontaktów z kierownictwem a wiek.....	191
Wykres 4.15.	Chwalenie i nagradzanie za nowe pomysły a wykształcenie.....	193
Wykres 4.16.	Swoboda realizacji nowych pomysłów a wykształcenie.....	194
Wykres 4.17.	Chwalenie i nagradzanie za nowe pomysły a płeć.....	195
Wykres 4.18.	Diagram drzewa dla badanych korporacji.....	197
Wykres 4.19.	Badane wymiary w wyodrębnionych skupieniach.....	198
Wykres 4.20.	Poziom przedsiębiorczości badanych korporacji.....	199
Wykres 4.21.	Grupy korporacji a poziom przedsiębiorczości.....	200
Wykres 4.22.	Poziom przedsiębiorczości a grupy korporacji.....	200
Wykres 4.23.	Potencjał przedsiębiorczości pracowników korporacji o wysokim poziomie przedsiębiorczości.....	203
Wykres 4.24.	Potencjał przedsiębiorczości pracowników korporacji o niskim poziomie przedsiębiorczości.....	203
Wykres 4.25.	Porównanie potencjału przedsiębiorczości pracowników zatrudnionych w korporacjach o wysokim i niskim poziomie przedsiębiorczości.....	204
Wykres 4.26.	Porównanie klimatu pracy w korporacjach o wysokim i niskim poziomie przedsiębiorczości.....	205
Wykres 4.27.	Porównanie klimatu pracy w korporacjach o najniższym i najwyższym poziomie przedsiębiorczości.....	207

Załącznik 1.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA – ANKIETA DLA KIEROWNIKÓW

Bardzo proszę o odpowiedź na poniższe pytania, które posłużą do badania poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej oraz klimatu pracy. Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych, do pracy badawczej.

Bardzo dziękuję za poświęcony czas.

Wymiary przedsiębiorczości korporacyjnej

Czy w państwa przedsiębiorstwie występują następujące wymiary przedsiębiorczości korporacyjnej?

Wyszczególnienie	Tak	Nie
1. Wykorzystywanie szans, okazji zidentyfikowanych zarówno w obrębie korporacji, jak i w jej otoczeniu.		
2. Otwartość na różnego rodzaju zmiany, nowości.		
3. Wdrażanie różnego rodzaju innowacji.		
3a. Jeżeli przedsiębiorstwo wdraża innowacje, są to głównie: <input type="checkbox"/> innowacje produktowe, <input type="checkbox"/> innowacje procesowe, <input type="checkbox"/> innowacje marketingowe, <input type="checkbox"/> innowacje organizacyjne.		
3b. Wdrażane w przedsiębiorstwie innowacje są nowością: <input type="checkbox"/> w skali badanego przedsiębiorstwa, <input type="checkbox"/> w skali regionu (województwa), <input type="checkbox"/> w skali kraju, <input type="checkbox"/> w skali świata.		
4. Twórcza, kreatywna, przedsiębiorcza kadra kierownicza.		
5. Nowe formy współpracy z kontrahentami.		
6. Dywersyfikowanie działalności, różnicowanie asortymentu wyrobów, usług, wchodzenie na nowe rynki.		
7. Wykorzystywanie twórczych metod rozwiązywania problemów, twórczych zespołów pracowników.		

7a. Proszę wybrać z podanej listy twórcze metody wykorzystywane w przedsiębiorstwie: <input type="checkbox"/> burza mózgów, <input type="checkbox"/> metoda delficka, <input type="checkbox"/> synektyka, <input type="checkbox"/> analiza morfologiczna, <input type="checkbox"/> mapy myślowe, <input type="checkbox"/> wykres rybiej ości prof. Ishikawy, <input type="checkbox"/> inne, jakie?		
8. Wprowadzanie na rynek nowych wyrobów (usług).		
9. Tworzenie o obrębie przedsiębiorstwa nowych, wewnętrznych i/lub zewnętrznych jednostek o określonym stopniu autonomii.		
10. Stosowanie nowszych maszyn i urządzeń.		
11. Uelastycznianie wykorzystywanej struktury organizacyjnej (likwidowanie zbędnych komórek organizacyjnych, zmniejszanie zasięgu kierowania, decentralizowanie ośrodków władzy itp.).		
12. Podejmowanie ryzyka przez kadrę kierowniczą.		
13. Ograniczanie biurokracji, formalizmu.		
14. Wykorzystywanie coraz doskonalszych metod produkcji.		
15. Prowadzenie działalności eksportowej.		
15a. Proszę podać (szacunkowo), jaki procent sprzedaży przeznaczony jest na eksport?		
15b. Które kraje są odbiorcami wyrobów przedsiębiorstwa?		
16. Wdrażanie patentów, licencji, prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej.		
16a. Czy przedsiębiorstwo korzysta z: <input type="checkbox"/> patentów, <input type="checkbox"/> licencji, <input type="checkbox"/> prowadzi działalność B + R.		
16b. Czy przedsiębiorstwo korzysta z usług zewnętrznych jednostek prowadzących prace badawczo-rozwojowe? <input type="checkbox"/> tak – jakie? <input type="checkbox"/> nie		

W jakim stopniu w Państwa przedsiębiorstwie występują wymiary? Proszę dokonać oceny, wykorzystując następującą skalę:

- 5 – w bardzo dużym stopniu,
4 – w dużym stopniu,
3 – średnio,
2 – w małym stopniu,
1 – w bardzo małym stopniu.

Wyszczególnienie	5	4	3	2	1
1. Wykorzystywanie szans, okazji zidentyfikowanych zarówno w obrębie korporacji, jak i w otoczeniu.					
2. Otwartość na różnego rodzaju zmiany, nowości.					
3. Wdrażanie różnego rodzaju innowacji.					
4. Twórcza, kreatywna, przedsiębiorcza kadra kierownicza.					

5. Nowe formy współpracy z kontrahentami.					
6. Dywersyfikowanie działalności, różnicowanie asortymentu usług, wyrobów, wchodzenie na nowe rynki.					
7. Wykorzystywanie twórczych metod rozwiązywania problemów.					
8. Wprowadzanie na rynek nowych wyrobów (usług).					
9. Tworzenie w obrębie przedsiębiorstwa nowych wewnętrznych i/lub zewnętrznych jednostek o określonym stopniu autonomii.					
10. Stosowanie nowszych maszyn i urządzeń.					
11. Uelastycznianie wykorzystywanej struktury organizacyjnej (likwidowanie zbędnych komórek organizacyjnych, zmniejszanie zasięgu kierowania, decentralizowanie ośrodków władzy itp.).					
12. Podejmowanie ryzyka przez kadrę kierowniczą.					
13. Ograniczanie biurokracji, formalizmu.					
14. Wykorzystywanie coraz doskonalszych metod produkcji.					
15. Prowadzenie działalności eksportowej.					
16. Wdrażanie patentów, licencji, prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej.					

Klimat pracy (1)

Proszę odnieść się do następujących stwierdzeń, udzielając odpowiedzi tak/nie.

Wyszczególnienie	Tak	Nie
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.		
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.		
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.		
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.		
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).		
5a. W jaki sposób pracownicy są motywowani do przedsiębiorczości?		
6. Pracownicy są karani za popełniane błędy, nietrafione rozwiązania.		
7. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.		
8. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.		
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.		

10. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.		
11. Jestem zadowolony z kontaktów z moimi podwładnymi.		
12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.		

Klimat pracy (2)

Proszę odnieść się do stwierdzeń, wykorzystując następującą skalę:

- 5 – całkowicie się zgadzam,
- 4 – częściowo się zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 2 – częściowo się nie zgadzam,
- 1 – całkowicie się nie zgadzam.

Wyszczególnienie	5	4	3	2	1
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.					
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.					
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.					
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.					
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).					
6. Pracownicy są karani za popełniane błędy, nietrafione rozwiązania.					
7. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.					
8. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.					
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.					
10. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.					
11. Jestem zadowolony z kontaktów z moimi podwładnymi.					
12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.					

Informacje na temat korporacji

1. Nazwa
2. Jaki rodzaj struktury organizacyjnej wykorzystano w przedsiębiorstwie?

<input type="checkbox"/> strukturę funkcjonalną,	<input type="checkbox"/> strukturę sztabową (sztabowo-liniową),
<input type="checkbox"/> strukturę dywizjonalną,	<input type="checkbox"/> strukturę zadaniową (projektową),
<input type="checkbox"/> strukturę macierzową,	<input type="checkbox"/> strukturę sieciową,
<input type="checkbox"/> inną – jaką?	
3. Branża:

<input type="checkbox"/> produkcja – czego?
<input type="checkbox"/> handel – czym?
<input type="checkbox"/> usługi – jakie?
4. Jak długo firma funkcjonuje na rynku?

<input type="checkbox"/> do 10 lat,	<input type="checkbox"/> od 11 do 20 lat,
<input type="checkbox"/> od 21 do 30 lat,	<input type="checkbox"/> powyżej 31 lat.
5. Zasięg działalności firmy

<input type="checkbox"/> lokalny,	<input type="checkbox"/> regionalny,
<input type="checkbox"/> krajowy,	<input type="checkbox"/> międzynarodowy.

Metryczka

1. Wiek
2. Płeć
3. Wykształcenie:

<input type="checkbox"/> zawodowe,
<input type="checkbox"/> średnie,
<input type="checkbox"/> wyższe.
4. Dodatkowe formy zdobywania (wzbogacania) wiedzy:

<input type="checkbox"/> nie,
<input type="checkbox"/> tak, kursy, szkolenia – jakie?
.....
<input type="checkbox"/> tak, studia podyplomowe – jakie?
.....
<input type="checkbox"/> tak, studia doktoranckie – jakie?
.....
<input type="checkbox"/> studia doktoranckie zakończone obroną doktoratu? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie
<input type="checkbox"/> tak, MBA (<i>Master of Business Administration</i>).

Załącznik 2.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA – ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW

Bardzo proszę o odpowiedź na poniższe pytania, które posłużą do badania przedsiębiorczych predyspozycji pracowników korporacji i klimatu pracy. Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych, do pracy badawczej.

Bardzo dziękuję za poświęcony czas.

Przedsiębiorcze predyspozycje pracowników

Proszę odnieść się do następujących stwierdzeń, udzielając odpowiedzi tak/nie.

Wyszczególnienie	Tak	Nie
1. Czy Twoje dążenie do ulepszania istniejącego stanu rzeczy zajmuje Ci w pracy tyle samo czasu (lub więcej), co wypełnianie standardowych obowiązków?		
2. Czy emocjonujesz się swoją pracą?		
3. Czy myślisz o nowych, biznesowych pomysłach także poza pracą, np. jadąc do pracy, odpoczywając?		
4. Czy potrafisz wyobrazić sobie konkretne kroki, jakie należy podjąć, gdy rozważasz sposoby realizowania pomysłu?		
5. Czy od czasu do czasu narażasz się na kłopoty, robiąc rzeczy, które przekraczają przypisane ci kompetencje?		
6. Czy potrafisz zachowywać swoje pomysły w tajemnicy i powstrzymać się od dzielenia się nimi do czasu, aż zdołasz je przetestować i przygotować plan wdrożenia?		
7. Czy przechodziłeś trudne chwile, gdy projekt, nad którym pracowałeś, wydawał się niemożliwy do zrealizowania?		
8. Czy masz w pracy (wykorzystujesz) sieć relacji z kolegami, na pomoc których zawsze możesz liczyć?		
9. Czy denerwują cię osoby próbujące w niekompetentny sposób wykorzystywać elementy Twojego pomysłu?		

10. Czy bierzesz pod uwagę możliwość rezygnacji z naturalnego dla Ciebie perfekcjonizmu, każącego ci wszystko wykonywać samodzielnie, i podzielenia się odpowiedzialnością za realizację pomysłu z zespołem?		
11. Czy byłbyś skłonny zrezygnować z części wynagrodzenia, by mieć szansę na wdrożenie pomysłu, jeśli nagroda w wypadku jego powodzenia byłaby adekwatna?		

Klimat pracy (1)

Proszę odnieść się do następujących stwierdzeń, udzielając odpowiedzi tak/nie.

Wyszczególnienie	Tak	Nie
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.		
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.		
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów.		
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.		
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).		
6. Pracownicy są karani za popełniane błędy, nietrafione rozwiązania.		
7. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.		
8. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.		
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.		
10. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.		
11. Jestem zadowolony z kontaktów z kierownictwem.		
12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.		

Klimat pracy (2)

Proszę odnieść się do stwierdzeń, wykorzystując następującą skalę:

- 5 – całkowicie się zgadzam,
- 4 – częściowo się zgadzam,
- 3 – nie mam zdania,
- 2 – częściowo się nie zgadzam,
- 1 – całkowicie się nie zgadzam.

Wyszczególnienie	5	4	3	2	1
1. W przedsiębiorstwie pracownicy czują się dobrze i bezpiecznie.					
2. Proponowane przez pracowników pomysły są popierane przez kierownictwo.					
3. Przełożeni zachęcają pracowników do formułowania własnych pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.					
4. Pracownicy nie boją się przedstawiać swoich pomysłów, nie obawiają się negatywnej oceny.					
5. Pracownicy są chwaleni i nagradzani za nowe pomysły (za kreatywność).					
6. Pracownicy są karani za popełniane błędy, nietrafione rozwiązania.					
7. Pracownicy są szkoleni pod kątem umiejętności poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań.					
8. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka.					
9. W przedsiębiorstwie wspiera się przedsiębiorcze jednostki.					
10. Pracownicy posiadający pomysły i pragnący je wdrażać mają swobodę ich realizacji.					
11. Jestem zadowolony z kontaktów z kierownictwem.					
12. Kierownictwo dba o przyjazne relacje między pracownikami.					

Pytania dodatkowe

- Czy w Twoim przedsiębiorstwie pracownicy są motywowani do przedsiębiorczości?
Jeżeli tak – napisz w jaki sposób:
 nie,
 tak – rodzaje instrumentów motywowania
- Które z poniższych wariantów odpowiada warunkom Twojego przedsiębiorstwa?
 kontrola przed zaufaniem,
 zaufanie przed kontrolą.
- Pracownicy w mojej firmie:
 traktowani są podmiotowo, wiedzą, że są ważni, kierownictwo docenia ich zaangażowanie,
 traktowani są przedmiotowo, dla firmy są przede wszystkim kosztem, nikt nie liczy się z nimi, z ich opinią.
- Czy masz poczucie przynależności do przedsiębiorstwa?
 tak,
 nie.

Metryczka

1. Wiek
2. Płeć
3. Wykształcenie:
 - zawodowe,
 - średnie,
 - wyższe.
4. Staż pracy:
 - ogółem
 - w obecnym przedsiębiorstwie
5. Zajmowane stanowisko
6. Szacunkowa liczba zgłoszonych nowych rozwiązań, modernizacji (w tym patenty)
.....

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ – PERSPEKTYWA INDYWIDUALNA I ORGANIZACYJNA

Streszczenie

W złożonych warunkach otoczenia, w dobie burzliwych zmian przedsiębiorczość jest konieczna do rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Odnosi się to zarówno do małych i średnich firm, jak i do dużych, rozbudowanych korporacji, które chcąc utrzymać dobrą pozycję na bardzo wymagającym, konkurencyjnym i turbulentnym rynku, powinny ukierunkować swoje działania na przedsiębiorczość. Stanowi ona siłę napędową wszelkich realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Jest pożądana, wręcz konieczna we wszystkich podmiotach gospodarczych niezależnie od ich rodzaju i wielkości.

Przedmiotem monografii jest przedsiębiorczość korporacyjna uznawana za najbardziej złożoną formę przedsiębiorczości. Odnosi się do dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw, w których wykreowanie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości nie jest łatwe. Wymaga stworzenia i rozwinięcia wewnętrznych mechanizmów wywołujących zachowania przedsiębiorcze, uaktywniających przedsiębiorczych pracowników, tworzących klimat sprzyjający generowaniu, a następnie wykorzystywaniu oryginalnych, innowacyjnych pomysłów. W monografii przyjęto, że na poziom przedsiębiorczości korporacji wpływają: zachowania pracowników wykonawczych – to poziom indywidualny przedsiębiorczości korporacyjnej, oraz przedsiębiorczy klimat pracy kreowany przez kierownictwo różnych szczebli – to poziom organizacyjny przedsiębiorczości korporacyjnej.

Indywidualny i organizacyjny poziom przedsiębiorczości korporacyjnej są ze sobą ściśle związane. Działania ukierunkowane na rozwój przedsiębiorczości pracowników (poziom indywidualny) powinny być spójne z odpowiednią polityką kierownictwa, kreującą sprzyjające przedsiębiorczości warunki (poziom organizacyjny). Wymiar organizacyjny w połączeniu z indywidualnym, a także ich kombinację należy postrzegać jako bardzo istotne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w korporacji, gdyż przedsiębiorcze inicjatywy pracowników nie są wolne od uwarunkowań, które „rozgrywiają się” na poziomie organizacji. Jest to poziom możliwości, który jest wynikiem oddziaływania struktury, strategii, procesów, procedur, wyznaczający zadania, uprawnienia, odpowiedzialność poszczególnych stanowisk, tworząc przestrzeń właściwą dla zachowań przedsiębiorczych. Perspektywa ta odgrywa bardzo ważną rolę, także dlatego, że najgorsze, co może zrobić przedsiębiorstwo, to zaprzepaścić przedsiębiorczy potencjał ludzi, którzy napotykać na zbyt wiele organizacyjnych barier, będą przejawiać skłonności do odejścia z pracy.

Monografia składa się z dwóch zasadniczych części – teoretycznej obejmującej trzy pierwsze rozdziały oraz empirycznej, którą stanowi rozdział czwarty. Celem rozdziałów teoretycznych był przegląd literatury przedmiotu oraz usystematyzowanie i charakterystyka podstawowych pojęć stosowanych w monografii. Zawarto w nich opis przedsiębiorczości korporacyjnej z perspektywy indywidualnej (intraprzsiębiorczość) i organizacyjnej. W części teoretycznej dokonano także opisu i analizy różnorodnych wymiarów rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Na tej podstawie stworzono model teoretyczny (o charakterze weryfikacyjnym), który następnie podlegał w procesie badawczym konfrontacji z rzeczywistymi warunkami gospodarowania mającymi miejsce w badanych kor-

poracjach. W części o charakterze empirycznym zaprezentowano opis i wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród 60 kierowników i 320 pracowników wykonawczych zatrudnionych w 41 różnego rodzaju korporacjach.

Przystępując do badań, założono, że na przedsiębiorczość korporacji wpływa przedsiębiorczy potencjał pracowników wykonawczych oraz sprzyjający przedsiębiorczości klimat pracy. W związku z tym w procesie badawczym dokonano oceny:

- poziomu przedsiębiorczości korporacji (na podstawie 16 autorskich wymiarów),
- przedsiębiorczego potencjału pracowników wykonawczych (wykorzystując do tego test opracowany przez G. Pinchota),
- przedsiębiorczej atmosfery (klimatu pracy) korporacji (z wykorzystaniem 12 autorskich pytań).

Badania wykazały, że poziom przedsiębiorczości badanych korporacji można ocenić jako średni. Najczęściej występujące w nich wymiary świadczące o przedsiębiorczości to: wykorzystywanie nadarzających się okazji, otwartość na zmiany, wdrażanie innowacji oraz twórcze, kreatywne kierownictwo. Najmniejsze znaczenie odgrywały natomiast patenty i licencje oraz prowadzenie działalności eksportowej. Badania umożliwiły zweryfikowanie założeń teoretycznego modelu opracowanego na podstawie analizy literatury przedmiotu. Wykazały, że przedsiębiorcze korporacje wcale nie zatrudniają w większości przedsiębiorczych pracowników, a na ich wyższy poziom przedsiębiorczości wpływa głównie klimat pracy. Okazuje się, że to w atmosferze wspierającej aktywne jednostki pracownicy chętniej podejmują się realizacji ryzykownych projektów, są bardziej zaangażowani w to, co robią, są skłonni do poświęceń, do eksperymentowania, do przedsiębiorczości.

DEVELOPMENT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP – INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

Summary

In complex environment conditions, in times of turbulent changes, entrepreneurship is necessary in the development of modern enterprises. This applies both to small and medium-sized businesses and to large, well-established corporations that want to maintain a good position in a highly demanding, competitive and turbulent market where they should focus their efforts on entrepreneurship. It is the driving force behind any business process. It is very desirable – even necessary – in all economic entities, regardless of their type and size.

The subject of the book was corporate entrepreneurship considered as the most complex form of entrepreneurship. It refers to large, complex enterprises where creating conditions conducive to the development of entrepreneurship is not easy and requires the creation and development of internal mechanisms that create entrepreneurial behaviors which activate entrepreneurial employees and develop an atmosphere to generate and then use original, innovative ideas. The book concludes that the level of corporate entrepreneurship is influenced by: the behavior of executives – this is the individual level of corporate entrepreneurship, entrepreneurial atmosphere created by the management of different levels – this is the organizational level of corporate entrepreneurship.

The individual and organizational levels of corporate entrepreneurship are closely linked as the actions aimed at the development of employees' entrepreneurship (individual level) should be coherent with the appropriate management policy creating entrepreneurial conditions (organizational level). The organizational dimension in combination with the individual one and their combination should be seen as very important determinants of entrepreneurial development in corporations because entrepreneurship initiatives are not free from the constraints that are "playing out" at the organization level. This is the level of an ability that is influenced by the structure, strategy, processes, procedures, assigning tasks, powers, responsibilities of individual positions that create some space appropriate for entrepreneurial behavior. This perspective plays a very important role also because the worst thing a company can do is to put an end to the entrepreneurial potential of the people who face too many organizational barriers to their willingness to leave work.

The book consists of two main parts – theoretical, covering the first three chapters and empirical one, which is the fourth chapter. Theoretical chapters are a review of the subject matter of corporate entrepreneurship, systematization and characterization of basic concepts employed in the workplace. They include a description of corporate entrepreneurship from the individual (intraentrepreneurship) and organizational perspective. In the theoretical part various dimensions of corporate entrepreneurship development were described and analyzed. A theoretical (verifying) model was created, which was then confronted with the actual management conditions of the surveyed corporations in the research process. In the empirical part of the book a description and results of author's own research were carried out among 60 managers and 320 executive employees employed in 41 different types of corporations.

Based on the research it was assumed that corporate entrepreneurship was influenced by the entrepreneurial potential of executive employees and the entrepreneurial atmosphere of work. As a result, in the research process the following factors were assessed:

- the level of corporate entrepreneurship (based on author's own 16 dimensions),
- the entrepreneurial potential of the executives (using the test developed by G. Pinchot),
- entrepreneurial corporate atmosphere (based on author's 12 questions).

The research showed that the level of entrepreneurship of the surveyed corporations could be considered as average. The most common dimensions of entrepreneurship are the use of opportunities, openness to change, the implementation of innovation, and creative leadership. On the other hand, patents and licenses and conducting export activity played a minor role. The research allowed to verify the assumptions of the theoretical model developed on the basis of the literature analysis of the subject. It showed that entrepreneurial corporations do not employ the majority of enterprising workers, and their higher level of entrepreneurship is mainly influenced by the work environment. It turns out that in an atmosphere supporting active individuals, employees are more willing to undertake risky projects, they are more engaged in what they do, willing to sacrifice, to experiment, to entrepreneurship.