

## ROZDZIAŁ 22

### PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ZARZĄDZANIE

*Marek Krzywonos*

Przedsiębiorczość uznawana jest jako zjawisko wielowymiarowe i złożone, które podlega nieustannej ewolucji tworząc coraz to nowe formy oraz typy zachowań. Pozostaje w kręgu zainteresowań kilku dyscyplin naukowych, m.in.: ekonomii, nauk o zarządzaniu, socjologii, prawa, psychologii czy etyki. Ze względu na wyjątkową różnorodność zjawiska przedsiębiorczości, wyodrębnia się wiele jej typów. Jednak należy zaznaczyć, że zwykle te podziały charakteryzują się dużą dozą subiektywizmu, posiadając przede wszystkim charakter pogładowy. Przykładowo A. Kurczewska stosuje kilka różnych typów podziału, wyróżnia następujące typy przedsiębiorczości<sup>1</sup>:

- w zależności od charakteru działalności przedsiębiorczość technologiczna, międzynarodowa, intelektualna, akademicka, ekologiczna
- w zależności od osoby przedsiębiorcy – przedsiębiorczość kobiet, przedsiębiorczość rodzinna, przedsiębiorczość seniorów, przedsiębiorczość imigrantów,
- w zależności od typów zachowań – przedsiębiorczość zespołowa, przedsiębiorczość będąca stylem życia, przedsiębiorczość seryjna,
- w zależności od poziomu rozwoju firmy np. przedsiębiorczość typu start up lub przedsiębiorczość firm o silnym wzroście tzw. gajele biznesu.

---

<sup>1</sup> A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Jednocześnie próba definicji pojęcia przedsiębiorczość jest sprawą bardzo złożoną. Zwłaszcza należy zwrócić uwagę, że zarówno w literaturze, jak i w rozumieniu potocznym, bardzo często słowo przedsiębiorczość jest jednoznacznie rozumiane jako działania związane z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia gospodarczego. To pojęcie nie należy jednak łączyć wyłącznie z powstawaniem lub zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, a coraz częściej jest ono postrzegane jako narzędzi transformacji istniejących przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości. Można przez to przedsiębiorczość postrzegać jako specyficzny styl zarządzania, zorientowany na wykorzystanie szans oraz wprowadzanie zmian. Pojęcie to obejmuje wreszcie specyficzne zachowania, zbiór kompetencji, którymi mogą charakteryzować się osoby prowadzące działalność gospodarczą, jak i również pracownicy przedsiębiorstw.

### 1. Przedsiębiorczość według klasyków ekonomii i zarządzania

Jako pierwszy w literaturze ekonomicznej pojęcia „przedsiębiorca” użył R. Cantillon. Zauważył on bowiem występowanie różnicy cen, która umożliwiała uzyskanie zysku (dokonanie zakupu w celu sprzedaży po wyższej cenie). Zjawisko takie zostało przez niego uznane za szansę dla tych, którzy zidentyfikują i będą w stanie wykorzystać tę różnicę. Zostali oni nazwani przez niego przedsiębiorcami. Cantillon zwrócił również uwagę na ryzyko tkwiące w ich działalności. Osoba starająca się wykorzystać różnicę cenową na rynkach, nie była nigdy w stanie uzyskać pewności swoich działań. Zawsze występowało ryzyko spadku cen, czyli niepewności dochodów. Uważał, że przedsiębiorcy muszą charakteryzować się dwoma cechami: umiejętnością „polowania” na okazję, a także skłonnością do podejmowania ryzyka<sup>2</sup>.

Dwóch z najbardziej znanych przedstawicieli ekonomii klasycznej, A. Smith i D. Ricardo, miało negatywny stosunek do przedsiębiorczości. Nie uważali oni, że wpływa ona pozytywnie na gospodarkę. Łączyli przedsiębiorczość z wyzyskiem pracy najemnej, a także uważali, że dochodzi do niesłusznego bogacenia się przedsiębiorców<sup>3</sup>. Według A. Smitha istotną rolę w rozwoju gospodarczym

<sup>2</sup> M. Bochenek, *Ewolucja poglądów na temat wartości od starożytności do współczesności*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2016, nr 259, s. 19.

<sup>3</sup> B. Danowska-Prokop, *Poglądy Adama Smitha, Tomasza Roberta Malthusa i Davida Ricarda na kwestie ludnościowe*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2017, nr 309, s. 49.

stanowił mechanizm rynkowy, określony jako „niewidzialna ręka rynku”, który reguluje wielkość produkcji i ilość kapitału w gospodarce<sup>4</sup>.

A. Smith wyróżniał także cztery formy inwestowania kapitału (można je utożsamiać z formami przedsiębiorczości):

- a) wytwarzanie surowców,
- b) przetwarzanie surowców,
- c) kupiectwo hurtowe,
- d) kupiectwo detaliczne.

Utożsamiał także przedsiębiorcę z właścicielem (dostawcą kapitału), zaś jego sukces umożliwiało mu dostosowanie się do wydarzeń zachodzących w gospodarce. Smith uważał także że przedsiębiorca to osoba, która ma dużą skłonność do oszczędzania i wykorzystania tych środków do realizacji określonych przedsięwzięć<sup>5</sup>. Ta postawa jest znacząco odmienna od postaw współczesnych, gdzie zalecane jest korzystanie z kapitału obcego.

Kolejnym przedstawicielem klasycznej ekonomii, który zajmował się pojęciem przedsiębiorczości, był Jean-Baptiste Say. Wyróżnił on następujące rodzaje przedsiębiorców:

- a) przedsiębiorcę przemysłu, który wykorzystując czynniki naturalne wytwarza produkty, do których ludzie przywiązują wartość,
- b) przedsiębiorcę przemysłu rolnego, jest nim rolnik, pod warunkiem, że należy do niego ziemia,
- c) przedsiębiorcę przemysłu rękodzielniczego (zakłady rzemieślnicze),
- d) przedsiębiorcę przemysłu handlowego.

Say miał też odmienne zdanie (od Smitha) odnośnie zysku przedsiębiorcy i pochodzenia kapitału. Uważał, że niezależnie czy kapitał jest pożyczony czy też należy do przedsiębiorcy, cały wygospodarowany zysk należy się bowiem osobie prowadzącej działalność w chwili sprzedaży produktu, ponieważ to przedsiębiorca wziął na siebie całe ryzyko prowadzenia działalności.

Say wyróżniał też trzy rodzaje zysku:

- a) zysk z funduszu ziemskiego osiągnany przez właściciela gruntu,

---

<sup>4</sup> A. Lisak, *Adam Smith – pięć razy o racjonalności w ekonomii. (Z okazji 240 rocznicy ukazania się "Bogactwa Narodów")*, „Studia Ekonomiczne – Polska Akademia Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych”, 2016, nr 3 (90), s. 423.

<sup>5</sup> U. Zagóra-Jonszta, *Adam Smith o własności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 401, s. 614.

b) zysk z kapitału osiągniany przez kapitalistę, czyli tego, który poczynił nakłady,

c) zysk przemysłowy osiągniany przez przemysłowca.

Dla Saya przedsiębiorcami są przemysłowcy, rzemieślnicy, rolnicy oraz kupcy czyli osoby, które tworzą jakikolwiek produkt na własne ryzyko i dla własnego zysku. Say też wyodrębnił jako pierwszy tzw. kapitał niematerialny czyli talent, wiedzę oraz wskazał przedsiębiorcę jako pracownika aktywnego, wynalazczego kierownika produkcji, który przyczynia się do kreowania kapitału niematerialnego<sup>6</sup>.

T. Veblen, twórca instytucjonalizmu, zajmował się również kwestiami przedsiębiorczości. Uważał, że siłą prawdziwie postępową, sprzyjającą rozwojowi, jest inteligencja techniczna przedsiębiorcy i z nią należałoby wiązać nadzieje na rozwój gospodarczy. Veblen dał także początek nurtowi tzw. kapitalizmu menedżerów. Utożsamiał bowiem przedsiębiorcę z menadżerem, odrzucał natomiast kategorycznie fakt kojarzenia przedsiębiorcy wyłącznie z własnością. Uważał, że w społeczeństwie przemysłowym większy wpływ od właściciela i kapitału mają technicy oraz inżynierowie, którzy planują, koordynują oraz organizują produkcję. Podkreślał także, że dobry przedsiębiorca co prawda nie może zostać zastąpiony przez opłacanych menadżerów, jednak są oni niezbędni do sprawnego działania jego przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Kolejnym teoretykiem ekonomii, zajmującym się zagadnieniem przedsiębiorczości, był J. Schumpeter, który uważał, że zagadnienie przedsiębiorczości stanowi główny akcelerator wzrostu i rozwoju gospodarczego, stanowiąc podstawowe źródło zmian zachodzących w gospodarce. Definicja przedsiębiorczości według Schumpetera znacznie rozszerza dotychczas rozumiane granice, wyraźnie oddzielała bowiem kapitalistów od przedsiębiorców. Zawierała w sobie bowiem nie tylko właścicieli kapitału, ale także tych, którzy zostali obdarzeni tym tzw. duchem przedsiębiorczości. Ten duch odgrywał według niego znaczącą rolę w powstaniu rozwoju gospodarki kapitalistycznej, a nie charakteryzował przecież wszystkich właścicieli kapitału. Uważał także, że rozwój

---

<sup>6</sup> R. Pęciak, *Wolność i własność prywatna jako niezbędne składniki porządku ekonomicznego w teorii Jeana-Baptiste'ySaya* „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 2013, nr 130, s. 112.

<sup>7</sup> H. Przybyła, *Narodziny instytucjonalizmu w historii ekonomii – Thorestein B. Veblen*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 2002, nr 22, s. 19.

gospodarki oparty jest na dwóch głównych czynnikach: procesie innowacji oraz kreacji kredytu<sup>8</sup>. Za przedsiębiorstwo innowacyjne, inaczej rozumiane przez niego jako przedsiębiorcze, uznawał takie, które spełnia następujące warunki: wprowadza na rynek nowe produkty lub stare nowej jakości, wprowadza na rynek nowe metody produkcji i nowy handlowy sposób postępowania z produkcją, otwiera się nowe rynki zbytu, odkrywa nowe źródła surowców lub półfabrykatów, wprowadza nową organizację przedsiębiorstwa na rynku<sup>9</sup>.

Według Schumpetera rola przedsiębiorcy jest ogromna, ponieważ rewolucjonizuje on procesy produkcyjne niejako z wewnętrznego natchnienia, jest motorem postępu i rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorcy zaś w każdym systemie gospodarczym są wyjątkami, bodźcem ich działalności jest chęć wyżycia się w twórczej realizacji autorskich posunięć.

P. Drucker jest uznawany za kontynuatora myśli Schumpetera, zwłaszcza jeżeli chodzi o znaczenie innowacji. Drucker akcentował rolę innowacji w działalności gospodarczej, uznając je za ich podstawę. Innowacje nadają bezproduktywnym z pozoru zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Innowacja jest podstawową funkcją przedsiębiorczości, przenika bowiem przez wszystkie fazy biznesu. Może się przejawiać w produkcji, w jego technice wykonania, w projekcie lub marketingu. Może się też znajdować w usłudze, w organizacji zarządzania, a nawet w polityce ubezpieczeniowej. Drucker podkreśla także znaczenie menadżerów we współczesnej gospodarce. Są oni ożywczym elementem, zarówno w różnej wielkości przedsiębiorstwach, jak i gospodarce. Menadżer ma do spełnienia dwa specyficzne zadania: tworzy prawdziwą całość oraz wydobywa i nadaje efekty wszelkim siłom tkwiącym w wykorzystanych zasobach. Bowiem bez przywództwa menadżerów środki produkcji nie zostaną wykorzystane i pozostają jedynie środkami, a nigdy nie staną się samą produkcją. Drucker wysnuł też teorię, że nie sama własność prywatna decyduje o rozwoju przemysłu lub handlu, lecz właśnie menedżero-

---

<sup>8</sup> E. Gąsiorowska-Mącznik, *Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 52, s. 392.

<sup>9</sup> T. Kraśnicka, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – podejście wielowymiarowe*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*, Wydawnictwo PWSZ w Przemysłu, Przemysł 2000 s. 592.

wie. Warstwa zarządców wykorzystujących swoje powinności w imieniu właścicieli i na ich rachunek<sup>10</sup>.

## 2. Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości w rozumieniu współczesnym

W języku potocznym przedsiębiorczość to posiadanie ducha inicjatywy, obrotowość, rzutkowość i zaradność. Aktualne definicje przedsiębiorczości możemy pogrupować na trzy kategorie: – przedsiębiorczość jako postawa,

- przedsiębiorczość jako zachowanie,
- przedsiębiorczość jako proces.

Przedsiębiorczość jako postawa to specyficzne podejście do otaczającego świata, przejawiające się twórczym i aktywnym dążeniem do polepszenia istniejących stanów rzeczy. Wiele współczesnych określeń przedsiębiorcy uważa, że jest to osoba o specyficznej osobowości i cechach charakteru, które dają przewagę nad innymi ludźmi, nieposiadającymi tej predyspozycji<sup>11</sup>. Uważane jest, że przedsiębiorca jest to osoba o silnej zdolności przekonywania, posiadająca inicjatywę oraz raczej umiarkowaną skłonność do podejmowania ryzyka, kreatywność, niezależność opinii, zdolność do rozwiązywania problemów. Przedsiębiorczość jako zachowanie, czyli działanie określone postępowanie, aktywność, ruch i zmiana istniejącego stanu rzeczy. Rodzaje zachowania można określić jako reagowanie, czyli wywołane czynnikiem powodującym jakąś aktywność i działanie, czyli jest to czynnik, który powoduje uporządkowaną aktywność o określonym stopniu adekwatności i sprawności. Przedsiębiorczość jako proces to określony po sobie ciąg kolejnych działań powodujących uzyskanie konkretnego, wcześniej założonego celu. Uważa się, że w tym ujęciu przedsiębiorczość nie jest pojedynczym aktem, lecz ciągłą aktywnością, objawiającą się w działaniu. Wyróżnia się kilka faz procesu przedsiębiorczości:

- etap wstępny, czyli punkt wyjścia, przemyślenia, obserwacje,
- pomysł innowacyjny, powinien być jak najbardziej oryginalny, nietypowy, aby osoby otaczające były mocno nim zaskoczone, jak również uważały, że to jest dziwny pomysł, takie pomysły mogą się jednak sprawdzić,

<sup>10</sup> M. Grabowska, *Przedsiębiorca-innowator w ujęciu Petera Ferdinanda Druckera*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem – Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, 2013, nr 3, s. 23.

<sup>11</sup> M. Mularska-Kucharek, *Przedsiębiorczość a jakość życia*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2016, nr 1, s. 141.

- przygotowanie środków do realizacji (zarówno materialnych jak i niematerialnych) – wiedzy, umiejętności, środków produkcji i kapitału,
- realizacja, czyli już pełnia procesu, a także efekt procesu przedsiębiorczości, uzyskanie zysku ewentualnie strat, jak również też innych, niematerialnych korzyści<sup>12</sup>.

Zachowania przedsiębiorcze<sup>13</sup> mogą wynikać z różnych pobudek. Jako pierwsze można tutaj wyróżnić potrzeby rozwijania i zachowania działań przedsiębiorczych. Wynikają one np. z dotychczasowych dochodów, posiadanych zasobów wytwórczych, możliwości uzyskania powodzenia w swoim działaniu. Jako drugie cechy osobowości ludzi.

Istnieją cztery atrybuty postaw i zachowań przedsiębiorczych:

- innowacyjność ekonomiczna (wprowadzanie nowych technologii, technik wytwarzania, nowych rodzajów produktów lub zmian w asortymencie aktualnie istniejących produktów),
- innowacyjność społeczna (współpraca organizacyjna oraz tworzenie nowych więzi między poszczególnymi pracownikami zespołu i grupami interesów),
- przeprowadzanie zmian w organizacji i zarządzaniu (jest lepsze funkcjonowanie, zdobycie rynków – poszukiwanie nisz rynkowych),
- uruchamianie nowych samodzielnych podmiotów gospodarczych (tworzenie nowych przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w prowadzeniu określonych działalności).

Rodzaje przedsiębiorczości<sup>14</sup>:

- ewolucyjna – to nawiązanie do „american dream”, a więc kariery od pucybuta do dyrektora; według takiego podejścia wszyscy mają takie same szanse, aby zostać przedsiębiorcą, konieczne jest jednak stałe doskonalenie swoich umiejętności i poszerzanie wiedzy; istotne znaczenie odgrywa tutaj wytrwałość i profesjonalizm,

---

<sup>12</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 38.

<sup>13</sup> A. Mijał, *Zachowania przedsiębiorcze Polaków i formy wspomagania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2016, nr 22, s. 33

<sup>14</sup> M. Klonowska-Matynia, J. Palinkiewicz, *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2013, nr 17, s. 29.

- żywiołowa – opiera się na działaniach na granicy prawa, szybkim reagowaniu na sytuację na rynku,
- etyczna – związana jest z przyjętym wysokimi standardami moralnymi; oznacza to oszczędność, uczciwość, lojalność oraz rozważę przy podejmowaniu decyzji,
- systemowa – typowa dla krajów posiadających rozwiniętą gospodarkę, państwo promuje i wspiera działania przedsiębiorcze.

### 3. Zarządzanie w przedsiębiorstwie – czy tu jest miejsce na przedsiębiorczość?

Zarządzanie w przedsiębiorstwie można zdefiniować jako kierowanie, w którym podstawowym źródłem władzy kierowników jest własność zasobów lub dysponowanie nimi z upoważnienia właściciela. Zaś zasoby są niezbędne podwładnym do wykonywania ich działań w przedsiębiorstwie. Zarządzanie jest jedną z odmian kierowania, jego stałą cechą jest oddziaływanie kierowników (menedżerów) na podwładnych.

Zarządzanie w przedsiębiorstwie można podzielić według celów, jakie w efekcie powinny zostać osiągnięte. Wyróżniamy tutaj zarządzanie strategiczne czyli określanie oraz przeprowadzanie działań służących osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa. A także zarządzanie taktyczne podporządkowane określaniu i realizacji osiągnięcia celów taktycznych.

Można też określić inne kryteria klasyfikowania zarządzania w przedsiębiorstwie np. liczebność podmiotu zarządzającego czyli zarządzanie jednoosobowe, kolegialne lub kolektywne. Ewentualnie też szczebel w hierarchii organizacyjnej czyli zarządzanie ze szczebla zarządu bądź kierowników pośrednich, a także ze względu na styl zarządzania (np. autokratyczny).

Przedsiębiorstwo jest szczególnym przypadkiem instytucji czyli organizacji złożonej z ludzi, powiązanych więzką celów, którzy wykorzystują do realizacji tych celów określone zasoby. Szczególność polega na tym, że jest instytucją powołaną do kreowania wartości zawartych w produktach lub wyrobach (ewentualnie usługach) oraz sprzedaży z zyskiem. Idealnym wzorem organizacji każdego przedsiębiorstwa, jest więc sprawnie funkcjonujący system, czyli taka całość, w której wszystkie elementy i składniki współprzyczyniają się do całości powodzenia<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> B. Godziszewski i in., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.



Aby elementy składowe przedsiębiorstwa mogły sprawnie współpracować, przyczyniając się od jego powodzenia, muszą być w stanie dynamicznym. Aby działanie ludzi, funkcjonowanie zasobów było ukierunkowane na powodzenie instytucji, muszą wcześniej zostać określone cele i sposoby działania. Określone, czyli wybrane z wielu możliwości. Określanie celów i sposobów działania realizowanych w przedsiębiorstwach jest kluczowym elementem decydowania. Dlatego też decydowanie uznawane jest za kluczowe ogniwo zarządzania. Na każdym etapie podejmowania decyzji, jak też prowadzenia działalności gospodarczej jest miejsce na wykorzystywanie postaw przedsiębiorczych czy to przez właściciela (przedsiębiorcę), czy też poprzez intra przedsiębiorców, czyli pracowników szczebla zarządzającego jak również pracowników szczebla wykonawczego<sup>16</sup>.

Pierwszą z decyzji jest planowanie. Planowanie można podzielić na trzy etapy: prognozowanie, programowanie oraz planowanie sensu stricto. Prognozowanie stanowi rozpoznanie przyszłości, może to być podjęte poprzez dwa rodzaje prognoz: prognozowanie rozpoznawcze i normatywne. Prognozy rozpoznawcze to przewidywane przyszłości, zaś prognozy normatywne określają, jaka przyszłość powinna być, aby można było osiągnąć zamierzony cel. Dla jednych i drugich prognoz, gdy jest tylko możliwe ustalić i oszacować prawdopodobieństwo ich spełnienia. Programowanie zaś sprowadza się do określenia sposobów dojścia do celów w warunkach poszczególnych prognoz. Trzeci etap, czyli planowanie, to wybranie określonych programów i przekształcenie ich w plan. Przekształcenie polega na podjęciu decyzji czyli wyborze, który program będzie obowiązywał, a także rozpisaniu tego programu na zadania wykonawcze, doprowadzając je aż do poszczególnych stanowisk roboczych.

Kolejną z funkcji zarządzania realizowanych w przedsiębiorstwach to organizowanie. Jest to ogół działań podejmowanych przez poszczególne szczeble kierownicze zmierzających do konstruowania organizacji czyli pewnego rodzaju całości, której wszystkie składniki przyczyniają się do powodzenia całości. Tutaj także jest miejsce na zachowania przedsiębiorcze, które mogą udoskonalić organizację<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> W. Nagórny, *Wybrane aspekty zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”, 2014, nr 8, s. 239.

Formalizacja organizacji polega na ograniczeniu dowolności zachowań jej pracowników przez ustanowienie przepisów organizacyjnych (np. regulaminów, instrukcji, dokumentacji projektowej), które określą wzorce zachowań, zasady oraz procedury postępowania. Formalizacja jest ważnym elementem funkcjonowania organizacji, jej celami są m.in. zapewnienie wewnętrznego ładu w przedsiębiorstwie, zapewnienie zgodności i współdziałania poszczególnych części organizacyjnych przedsiębiorstwa, ograniczenie konfliktów kompetencyjnych, określenie sprawstwa poszczególnych ludzi. Umożliwia także ocenę ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jednak zbyt duży stopień sformalizowania przedsiębiorstwa, uniemożliwia podejmowanie tam działań przedsiębiorczych. Należy tak przeprowadzać formalizację, aby to nie ograniczało działalności przedsiębiorców wewnętrznych<sup>18</sup>. Kolejnym z ważnych elementów funkcjonowania zarządzania w przedsiębiorstwie jest motywowanie pracowników. Motywowanie nazwane jest też niekiedy pobudzaniem lub stymulowaniem. Sprawdza się to do stwarzania takich sytuacji, aby zachęcały one pracowników do wykonywania działań służących do realizacji celów przedsiębiorstwa jako całości. Ważne też jest, aby motywacja pobudzała pracowników do aktywności oraz do postaw przedsiębiorczych. Motywowanie wiąże się ściśle z możliwościami zaspokajania potrzeb. Ludzie po to zostają pracownikami przedsiębiorstwa, aby dzięki temu zaspokajać swoje potrzeby. Mogą to być różne potrzeby np. wg teorii potrzeb Abrahama Maslowa, zwanej popularnie „hierarchią potrzeb Maslowa”.

Ogół środków motywacji<sup>19</sup> możemy podzielić na materialne i niematerialne, płacowe i pozapłacowe, indywidualne i zespołowe. Wszystkie spośród wymienionych motywatorów można też zakwalifikować do nagród lub sankcji. System motywowania musi też posiadać niezbędne składniki, aby był skuteczny:

- klarowność i przejrzystość systemu (nagrody i kary znane przez pracowników),
- wskazane jest, aby system był akceptowany przez osoby, których dotyczy,
- nagrody powinny być atrakcyjne, a kary odczuwalne,
- konieczne jest przestrzeganie gradacji nagród i kar,

---

<sup>18</sup> B. Godziszewski i in., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

<sup>19</sup> M. Molenda, *Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 379, s. 375.

- konieczne jest stosunkowo szybkie nagradzanie i karanie,
- konieczna jest konsekwencja w stosowaniu nagród i kar,
- istotne znaczenie mają relacje emocjonalne między przełożonym a podwładnym,
- istotna jest indywidualizacja nagród i kar, dostosowująca je do tego co jest ważne dla podwładnego, czyli do jego indywidualnej struktury potrzeb.

Przy budowaniu systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie i przy zastosowaniu konkretnych motywatorów, trzeba pamiętać, że ich skuteczność zależy też od bardzo wielu okoliczności, na które często menedżer nie ma wpływu. Przykładem takich uwarunkowań może być stopa życiowa, współczynniki kulturowe bądź też stopa bezrobocia<sup>20</sup>.

Kolejną z funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie jest kontrolowanie<sup>21</sup> (kontrola kierownicza lub menedżerska), dla odróżnienia jej od wyspecjalizowanych komórek kontrolnych czy np. audytu. Kontrowanie służy kilku równoległym celom, m. in.:

- sprawdzaniu czy rzeczywisty przebieg procesów w przedsiębiorstwie odpowiada zamierzonemu motywowaniu do realizacji zamierzeń,
- doskonaleniu działań zarówno indywidualnych jak i całej instytucji.

Ze względu na skalę w jakiej prowadzona jest kontrola w przedsiębiorstwie wyodrębnić można:

- kontrolę wyników całego przedsiębiorstwa,
- kontrolę wyników osiągniętych w poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa,
- kontrolę rezultatów konkretnych przedsięwzięć,
- kontrolę działalności wyników poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- kontrolę indywidualnych wyników poszczególnych pracowników. Zaś ze względu na czas przeprowadzania kontroli wyróżnia się kontrolę wstępną, bieżącą, nazywaną inaczej ciągłą, okresową oraz końcową. Ze względu na szczebel kontroli wyróżnia się kontrolą strategiczną, strukturalną operacji oraz finansową.

<sup>20</sup> Z. Korońska, M. Krzywonos, *Zarządzanie motywacją pracowników: case study Banku X*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, 2017, nr XXV, s. 389.

<sup>21</sup> A. Skorb-Gała, *Współczesne tendencje zmian w systemie kontroli w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2007, nr 1184, s. 280.

#### 4. Zarządzanie przedsiębiorczością wśród pracowników

Obecnie funkcjonowanie przedsiębiorstw wymaga posiadania oraz racjonalnego gospodarowania wszystkimi zasobami. Do tych zasobów zaliczamy zasoby ludzkie, produkcyjne, rzeczowe, organizacyjne, finansowe, informacyjne. W odróżnieniu od wszystkich zasobów, zasoby ludzkie najczęściej uczestniczą aktywnie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przyczyniając się do jego większej lub mniejszej sprawności. To szczególne znaczenie zasobów ludzkich wynika z tej sytuacji, że pracownicy, a także posiadane przez nich kompetencje, doświadczenia oraz motywacja do pracy, w sposób znaczący mogą wykorzystywać pozostałe zasoby przedsiębiorcy. Jeżeli ludzie nie są odpowiednio przygotowani też przygotowani do pracy, pozostałe zasoby, czyli np. organizacyjne, produkcyjne, rzeczowe, będą przez nich nieprawidłowo wykorzystywane. Dlatego też potencjał ludzki coraz częściej jest traktowany jako strategiczny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, a sami pracownicy są bardziej postrzegani jako składnik aktywów niż kosztów. Przedsiębiorstwo może uzyskiwać sukcesy na rynku zdobywając przewagę konkurencyjną, przede wszystkim dzięki ludziom. Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej nie może być prowadzone na drodze tylko ochrony i doskonalenia dotychczasowych rodzajów działalności, musi być oparte na działaniach przedsiębiorczych<sup>22</sup>.

Strategia przedsiębiorczości w organizacji zależy między innymi od:

- indywidualnych cech i predyspozycji kadry menedżerskiej,
- warunków w jakich prowadzona jest działalność gospodarcza,
- kultury organizacyjnej,
- formy własności.

Całościowa diagnoza czynników i uwarunkowań przedsiębiorczych skłania do stwierdzenia, że w zmieniającej się gospodarce mamy do czynienia z uwarunkowaniem społecznie tworzeniem nowych szans, kreowaniem bogactwa oraz sposobami ich wykorzystywania m.in. poprzez twórcze użytkowanie zasobów finansowych a także kapitału społecznego i intelektualnego. Kapitał indywidualny składa się m.in. z takich czynników jak stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, kapitał poznawczy, kompetentność, innowacyjność, przedsiębiorczość umotywowana. Dzięki właśnie przedsiębiorczości można wykorzystywać wszystkie wymienione elementy kapitału intelektualnego. Zaś kapitał społeczny

---

<sup>22</sup> M. Krajewska-Nieckarz, *Przedsiębiorczy pracownicy szansą na rozwój organizacji w niepewnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, t. 15, z. 11, cz. 2, s. 141.

odnosi się do takich cech jak zaufanie, normy i zobowiązania, które zwiększają sprawność społeczeństwa ułatwiając koordynowanie działań. Obecnie nie ma już gotowych recept na właściwe zarządzanie, konieczna jest zdolność uczenia się poszczególnych organizacji<sup>23</sup>.

### 5. Przedsiębiorczość intelektualna i przedsiębiorczość wewnętrzna

Przedsiębiorczość intelektualna<sup>24</sup>, podkreśla znaczenie posiadanych przez przedsiębiorcę umiejętności. Mogą być one strategicznym zasobem dającym przewagę nad innymi. Można też wyróżnić dwa nie powiązane ze sobą nurty. Pierwszy z nich to intelektualizacja samej przedsiębiorczości, dostrzeżenie w działalności przedsiębiorczej znaczenia wiedzy oraz innych zasobów niematerialnych. Drugi nurt to podejmowanie działalności przedsiębiorczej przez intelektualistów. Tutaj dużą rolę odegrały m.in. atrakcyjne kariery w przedsiębiorczej działalności ludzi nauki. Gwałtowne zmiany techniczne jak również towarzyszące im zmiany społeczne i organizacyjne zwiększają przewagę ludzi, posiadających wiedzę oraz potrafiących odpowiednio ją wykorzystać. Można tu wyróżnić różne kategorie osób:

- osoby, które wiedzą co można wprowadzić na rynek,
- wiedzą, dlaczego należy to zrobić,
- wiedzą jak można to zrobić,
- wiedzą kto potrafi najlepiej to zrobić i kto może im w tym pomóc,
- wiedzą, kiedy należy to zrobić,
- wiedzą, gdzie należy to zrobić, czyli poszukiwać nowych rynków zbytu, idei innowacji,
- wiedzą, na które funkcje organizacji należy zwrócić uwagę,
- wiedzą, gdzie są zależności pomiędzy poszczególnymi funkcjami organizacji czy też rynkami, na których działa przedsiębiorstwo,
- wiedzą czy kontynuować daną działalność,
- wiedzą czy należy coś zrobić, a jeżeli tak, to jak należy to zrobić.

---

<sup>23</sup> M. Rosińska-Bukowska, *Kapitał intelektualny jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej – wyzwania dla modeli zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Zarządzanie (12)”, 2017, nr 337, s. 9.

<sup>24</sup> W. Sitko, E. Mieszajkina, *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 419, s. 178.

Obecnie przedsiębiorczość jest pojmowana jako kategoria bardzo szeroka, obejmująca nie tylko aspekty ekonomiczne, ale także techniczne, psychologiczne, etyczne i kulturowe. Niesie ona ze sobą nowe postawy, zachowania i wartości. Jednym z tych przejawów tych nowych aspektów przedsiębiorczości jest przedsiębiorczość wewnętrzna (intraprzedsiębiorczość). Jest ona najczęściej spotykanym rodzajem przedsiębiorczości, ponieważ nie wszyscy będą przedsiębiorcami (w popularnym znaczeniu) prowadzącymi działalność gospodarczą. W Polsce jest ok. 2 mln, zaś osób pracujących znacznie więcej.

Przedsiębiorczość wewnętrzna dotyczy głównie dużych organizacji gospodarczych. Wzrost wielkości przedsiębiorstwa powoduje spadek innowacyjności i elastyczności. Ulegają one znacznemu spowolnieniu (przytłumieniu), przez same rozmiary organizacji. Konieczne jest stymulowanie przedsiębiorczości wewnątrz takich organizacji m. in. poprzez tworzenie klimatu sprzyjającego twórczemu myśleniu. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest to proces, za sprawą którego wielkie przedsiębiorstwa stawiają sobie za cel popieranie działań przedsiębiorczych wśród kadry menedżerskiej oraz pozostałych pracowników. Poprzez przedsiębiorczość wewnętrzną możemy rozumieć także tworzenie nowych jednostek w ramach istniejących korporacji, transformacje istniejącej organizacji lub też wprowadzanie innowacji.

Pojawiło się również pojęcie intra przedsiębiorcy (przedsiębiorcy wewnętrznego). Przedsiębiorca taki powinien charakteryzować się umiejętnością twórczego myślenia i wprowadzania innowacji, preferuje też pracę w warunkach względnego bezpieczeństwa w odróżnieniu od osoby posiadającej działalność gospodarczą. Względne bezpieczeństwo stwarza mu duża organizacja gospodarcza, która jednocześnie umożliwia akceptację ciągłych, a nawet radykalnych zmian. Równocześnie intra przedsiębiorca ma za zadanie inicjowanie zmian, gdy tylko ma po temu okazję.

O przedsiębiorczym wizerunku dużego przedsiębiorstwa w głównej mierze decydują pracownicy, którzy są jego najważniejszym zasobem, umożliwiają wprowadzanie nowych produktów, rozwiązań, chociaż też nie wszystkie ich pomysły są realizowane. Na rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej wpływa m.in. styl zarządzania, rodzaj struktury organizacyjnej, wewnętrzne systemy komunikacji, rodzaje wykorzystywanych informacji a także klimat zaufania i bezpieczeństwa. Pracownicy muszą bowiem wiedzieć, że podejmowane ryzyko nie zagraża ich pozycji w pracy jak i posiadanemu stanowisku służbowemu. Posiadając nie-

standardowe pomysły, mając sposoby ulepszania produkcji doskonałą produkt. Jednak mogą też spotykać się z oporem pozostałej części pracowników, którzy wolą aktualny status quo.

Typowym przedstawicielem intraprzedsiebiorcy jest menadżer. W klasycznym ujęciu, menadżer to najemny pracownik (profesjonalista), który w imieniu właściciela zarządza przedsiębiorstwem. Oczekuje się od niego specjalistycznej wiedzy a także odpowiedniego doświadczenia przy rozwiązywaniu typowych problemów biznesowych. Przedsiębiorczy menadżer musi podejmować działania zorientowane na innowacje, które w dużym stopniu decydują o możliwości wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu, a dzięki temu przesądzają o przyszłości przedsiębiorstwa.

Dobry menadżer musi odznaczać się umiejętnościami w zakresie obserwacji zmian w strukturze rynku, przeprowadzać analizę procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, a także zarządzać wiedzą rozumianą jako pozyskiwanie i dzielenie się nią a także wykorzystanie w procesie podejmowania decyzji. Do podstawowych cech przedsiębiorczego menadżera należy także wiara we własne możliwości, pozytywne podejście do otaczającej go rzeczywistości, a także dążenie do nieustannego rozwoju osobistego. Rozwój osobisty może dokonywać się poprzez poszukiwania nowych doświadczeń, działania mające na celu przełamywanie utartych schematów, a także pewnego automatyzmu działania oraz posiadania umiejętności wyciągania wniosków z popełnionych błędów<sup>25</sup>.

Istnieje konieczność propagowania wśród polskich przedsiębiorców postaw, sprzeciwiających się „biznesowemu mazgajstwu”. Dość często zdarza się bowiem sytuacja, że ciągle oni utyskują na bariery o charakterze biurokratycznym, korupcję czy też wysokie podatki. Nie należy negować występowania tego rodzaju zjawisk, jednak narzekanie zostało wprowadzone do polskiej normy kulturowej. Należałoby brać na przykład wzorce z amerykańskiego środowiska biznesu, gdzie każdy nowy dzień dla przedsiębiorcy to pojawiająca się nowa szansa<sup>26</sup>.

Należy również propagować postawy przedsiębiorcze wśród pracowników niższego (niż menadżerowie) szczebla. Także przy rekrutacji należałoby brać pod

---

<sup>25</sup> Ł. Wściubiak, *Przedsiębiorczość jako odpowiedź na narastającą turbulencję otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2014, nr 10, s. 47.

<sup>26</sup> J. Cieślak, *Czy polscy menadżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?* w: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane problemy*, red. W. Kierzun, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

uwagę występowanie (lub nie) postaw przedsiębiorczych. Ludzie o przedsiębiorczych cechach zwykle wytrwale dążą do celu a także posiadają silną kompetencję samorządności. Posiadanie przedsiębiorczego pracownika, który posiada silną motywację wewnętrzną i silne poczucie sprawstwa, jest bardzo dobre dla firmy, zwłaszcza jeśli cechuje go brak podążania utartymi, a także z pozoru najlepszymi drogami. Przedsiębiorczy pracownik jest wartością dodaną pod warunkiem, że odnajdzie w niej warunki, aby swoją innowacyjność, zaradność oraz rzutkość wykorzystać. Kolejną cechą, która charakteryzuje przedsiębiorczego pracownika jest skłonność do podejmowania ryzyka. Jest to dość trudne do wykorzystania przez firmę, ponieważ zwykle ona niechętnie przygląda się człowiekowi, który może postawić na szali jej zasoby lub wizerunek. Jednakże ryzyko wpisane jest w każde działania każdej firmy, a możliwość jego podejmowania nie powinna być tylko uprawnieniem kadry zarządzającej<sup>27</sup>.

## 6. Podsumowanie

Klasyczne podejście do pojęcia przedsiębiorczości we współczesnej sytuacji gospodarczej nie jest już wystarczające. Istnieje także konieczność zmiany modelu funkcjonowania, ponieważ organizacje o tradycyjnym schemacie, posiadające dużo sformalizowanych procedur, a także wieloszczeblową strukturę, nie są w stanie nadążyć za coraz szybciej zmieniającym się rynkiem. W związku z tym pojawia się konieczność wyłonienia nowego modelu organizacji, która jest silnie nasycona elementami przedsiębiorczości, dzięki czemu ta inicjatywa jest podejmowana zarówno przez kadre menedżerską jak i pozostałych pracowników. Umożliwi to przede wszystkim przystosowanie się do konkurencyjności w warunkach gospodarki XXI wieku. Przedsiębiorczość pracowników jest też atrybutem inicjowania zmian organizacyjnych, które inspirują firmę do rozwoju. Jeżeli duch przedsiębiorczości posiadany przez pracowników jest połączony ze zdolnością do przekonywania, a także istniejącymi warunkami organizacyjnymi, umożliwi to dynamiczny rozwój firmy.

---

<sup>27</sup> M. Krajewska-Nieckarz, *Przedsiębiorczy pracownicy szansą na rozwój organizacji w niepewnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, t. 15, z. 11, cz. 2, s. 141.



## Bibliografia

1. A. Skorb-Gała, *Współczesne tendencje zmian w systemie kontroli w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2007, nr 1184, s. 280.
2. Bochenek M., *Ewolucja poglądów na temat wartości od starożytności do współczesności*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 259/2016
3. Cieślík J., *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?* w: *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane problemy*, red. W. Kierzun, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011
4. Danowska-Prokop B., *Poglądy Adama Smitha, Tomasza Roberta Malthusa i Davida Ricardo na kwestie ludnościowe*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 309/2017
5. Gąsiorowska-Mącznik E., *Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”* 52/2017
6. Godziszewski B. i in., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011
7. Grabowska M., *Przedsiębiorca-innowator w ujęciu Petera Ferdinanda Druckera*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem – Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją” 3/2013
8. H. Przybyła *Narodziny instytucjonalizmu w historii ekonomii – Thorestein B. Veblen*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 2002, nr 22, s. 19.
9. Klonowska-Matynia M., Palinkiewicz J., *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 17/2013
10. Korońska Z., Krzywonos M., *Zarządzanie motywacją pracowników: case study Banku X*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, nr XXV
11. Krajewska-Nieckarz M., *Przedsiębiorczy pracownicy szansą na rozwój organizacji w niepewnym otoczeniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 11, cz. 2
12. Kraśnicka T., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – podejście wielowymiarowe [w:] Przedsiębiorstwo w procesie transformacji*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Przemyśle, Przemyśl 2000

13. Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013
14. Lisak A., *Adam Smith – pięć razy o racjonalności w ekonomii. (Z okazji 240 rocznicy ukazania się "Bogactwa Narodów")*, „Studia Ekonomiczne – Polska Akademia Nauk. Instytut Nauk Ekonomicznych” 3 (90)/2016
15. Ł. Wściubiak, *Przedsiębiorczość jako odpowiedź na narastającą turbulencję otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2014, nr 10, s. 47.
16. Molenda M., *Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 279/2015
17. Mijał A., *Zachowania przedsiębiorcze Polaków i formy wspomagania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 22/2016
18. M. Mularska-Kucharek *Przedsiębiorczość a jakość życia*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2016, nr 1, s. 141.
19. M. Rosińska-Bukowska, *Kapitał intelektualny jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej – wyzwania dla modeli zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Zarządzanie (12)”, 2017, nr 337, s. 9.
20. U. Zagóra-Jonszta *Adam Smith o własności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 401, s. 614.
21. R. Pęciak *Wolność i własność prywatna jako niezbędne składniki porządku ekonomicznego w teorii Jeana-Baptiste'y Saya*, „Studia Ekonomiczne – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 2013, nr 130, s. 112.
22. W. Nagórny, *Wybrane aspekty zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”, 2014, nr 8, s. 239.
23. W. Sitko, E. Mieszajkina, *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 419, s. 178.