

Beata SIUTA-STOLARSKA*
Matylda SIUTA-BRODZIŃSKA**

ROLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ZARZĄDZANIU

W artykule scharakteryzowano wielowymiarowość i dynamiczność zjawiska, jakim jest przedsiębiorczość oraz określono rolę przedsiębiorczości w zarządzaniu.

Wykazano, że przedsiębiorczość oraz jej rozwój uwarunkowane są innowacyjnością oraz wiedzą, a szczególnie możliwościami transferu wiedzy tacit, co jest równoznaczne z możliwością transferu ludzi wyposażonych w know-how, kwalifikacje, doświadczenia i umiejętności, a jest z kolei ściśle uzależnione nie tylko od procesu zarządzania wiedzą i innowacjami, lecz również od kultury organizacyjnej.

Wykazano, że o przedsiębiorczości, rozumianej jako zdolność do tworzenia czegoś nowego i wartościowego, decydują poszukiwania twórczych rozwiązań i wdrażania ich w praktyce. Przyjmując, że istotą przedsiębiorczości są zachowania związane z kreowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem i wykorzystywaniem szans, a tym samym stanowiące akt twórczy przedsiębiorcy, wykazano, że o przedsiębiorczości decyduje w istotny sposób kreatywność i zdolność do twórczego rozwiązywania problemów oraz dążenie do innowacji z umiejętnością podejmowania ryzyka z jednoczesną odpowiedzialnością za nie. W artykule zaproponowano także zwrócenie większej uwagi na satysfakcję zawodową pracowników w kontekście ich kreatywności, a w konsekwencji – przedsiębiorczości.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, zarządzanie, innowacyjność, wiedza, twórczość

WSTĘP

Zarówno rosnąca konkurencja, jak i postęp techniczny powodują, że przyszłość należy do przedsiębiorstw otwartych na zmiany i postrzegających je jako warunek przetrwania i rozwoju. Jednocześnie takie postrzeganie zmian wymaga zapewnienia właściwych warunków inspirujących i pobudzających przedsiębiorczość, których efek-

* dr inż. Beata SIUTA-STOLARSKA - Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

** mgr Matylda SIUTA-BRODZIŃSKA - Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie

tywność wykorzystania i rozwijania jest w dużym stopniu uwarunkowana wiedzą i innowacyjnością oraz właściwym zarządzaniem tymi zasobami.

Podstawowe źródło przedsiębiorczości związane jest z otoczeniem, w którym działa firma. Każda organizacja gospodarcza funkcjonuje w środowisku, którego stałym elementem są zmiany. Dzisiejsze otoczenie charakteryzuje się m.in. takimi cechami, jak:

- duże ryzyko i trudności w projektowaniu przyszłości;
- rosnąca liczba zmiennych decydujących o sukcesie firmy;
- rosnące wymagania w zakresie jakości, innowacyjności i terminowości dostaw;
- rosnące znaczenie wiedzy jako czynnika konkurencyjności;
- rosnące zainteresowanie problemami ekologicznymi i humanistycznymi.

Tak opisane otoczenie jest zarówno burzliwe, stresujące i wymagające, ale jednocześnie inspirujące do podejmowania przedsięwzięć zapewniających aktywność w działaniu i skłonność do wykorzystywania szans, jakie stwarza.

Wielowymiarowość i dynamiczność zjawiska, jakim jest przedsiębiorczość powoduje, że jest ona przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych i trudno znaleźć jednolite stanowisko w kwestii znaczenia tego terminu. Niemniej jednak każde z podejść podkreśla znaczenie przedsiębiorczości we współczesnym rozwoju gospodarczym.

1. POJĘCIE I INTERPRETACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

W literaturze przedmiotu spotyka się różnorodne interpretacje pojęcia przedsiębiorczość. Najczęściej jest ono przedstawiane w ujęciu procesowym i atrybutowym. W ujęciu procesowym – przedsiębiorczość oznacza tworzenie i budowanie czegoś nowego. Według R. W. Griffina [5] przedsiębiorczość to proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. Targalski [12] ujmuje przedsiębiorczość jako proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, obejmujący między innymi: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku, opracowanie planu działalności, zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim w kolejnych fazach jego rozwoju. Schumpeter scharakteryzował przedsiębiorczość jako proces „kreatywnej destrukcji”, w którym stare produkty zastępuje się nowymi, kreującymi wartości dla klientów. Według Schumpetera motywem działań przedsiębiorcy jest nie tylko chęć uzyskania korzyści materialnych i zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych, ale także zdobycia satysfakcjonującej pozycji społecznej. Podobnie podejście procesowe przyjmuje również Robert Runstadt [12], według którego „przedsiębiorczość to dynamiczny proces tworzenia wartości dodanej. Wartość ta jest tworzona przez jednostki, które akceptują ryzyko majątkowe, czasu i kariery, związane z dodaniem wartości do jakiegoś produktu lub usługi. Produkt ten lub usługa może, ale nie musi być nowy czy unikalny, ale wartość musi w jakiś sposób być dodana przez przedsiębiorcę przez zapewnienie i rozmieszczenie niezbędnych umiejętności i zasobów”.

Również amerykański autor Robert Hisrich, ujmuje przedsiębiorczość jako proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego: przez poświęcenie czasu i wysiłku, ak-

ceptację towarzyszącego ryzyka finansowego, psychologicznego, społecznego, połączonego z oczekiwaniem satysfakcji materialnej i osobistej [12].

Rozważając natomiast przedsiębiorczość w ujęciu atrybutowym, należy podkreślić następujące cechy: umiejętność podejmowania ryzyka, innowacyjność, inicjatywę, oryginalność, silną motywację do osiągania sukcesu. Natomiast przedsiębiorczość jako postawa opisywana jest następującymi aspektami:

- postawa wobec życia – „weź sprawy w swoje ręce”;
- postawa sprzyjająca rozwojowi gospodarczemu, jak również samodzielnemu rozwiązywaniu problemów;
- postawa charakteryzująca się skłonnością do podejmowania inicjatyw, pomysłowością oraz skłonnością do podejmowania ryzyka.

Współczesna, wielowymiarowa koncepcja przedsiębiorczości ma między innymi następujące wymiary [8]: ekonomiczny (kryterium efektywności), podmiotowy (przedsiębiorca), procesowy (realizowany proces działań), edukacyjny (kształcenie), instytucjonalny (organizacja), psychologiczny (psychologiczne czynniki przedsiębiorczości), osobowy (cechy osobowe wpływające na działania przedsiębiorcze), kulturowy (wartości, normy kulturowe). Bez względu na wymiar, istotą przedsiębiorczości są zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans, a tym samym zachowania zapewniające aktywność i kreatywność w działaniu.

2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ZARZĄDZANIE

Rozważając przedsiębiorczość w aspekcie zarządzania, należy skoncentrować się na określonych funkcjach zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przykładowe obszary przedsiębiorczości w poszczególnych funkcjach zarządzania przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Obszary przedsiębiorczości a funkcje zarządzania

Podstawowe funkcje zarządzania	Obszary przedsiębiorczości
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie i wybór strategii działania, – koordynacja celów przedsiębiorstwa z tendencjami w gospodarce, – eliminacja słabych i wykorzystanie mocnych stron w potencjale przedsiębiorstwa.
Organizowanie	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie struktury organizacyjnej, – proces reorganizacji, – usprawnienia organizacyjne.
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie i wprowadzenie systemów motywowania pracowników, – techniki oceny pracowników, – proces komunikowania się.
Kontrolowanie	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie systemów kontroli, – formułowanie i wybór metod kontroli.

Źródło: Opracowanie na podstawie [2]

Istnieje ścisły związek między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym. Przedsiębiorczość wiąże się z identyfikacją szans i kreowaniem nowych rozwiązań. Natomiast zarządzanie strategiczne zajmuje się tym, jak wykorzystać tę kreację do stworzenia przewagi konkurencyjnej. Według Schendela i Hitta wspólny obszar przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego dotyczy czterech „i”: imagination, ideas, invention, innovation. Efektem integracji przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego jest przedsiębiorczość strategiczna, definiowana jako identyfikacja i eksploatacja szans i okazji, podczas kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Już kilka dziesięcioleci temu P.F. Drucker radził, by w czasach burzliwych, charakteryzujących się wzrastającym ryzykiem i zmniejszającą się zdolnością przewidywania wykorzystywać strategie przedsiębiorcze, które czynią organizacje bardziej innowacyjne oraz pozwalają ludziom stawać się bardziej kreatywnymi, twórczymi i odpowiedzialnymi wobec decyzji, które podejmują.

3. INNOWACYJNOŚĆ W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przemiany, jakie zachodzą w gospodarce, wymuszają wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Rozwój jednostek gospodarczych uzależniony jest w dużej mierze od wprowadzanych innowacji, stanowią one bowiem elementarne narzędzie konkurencyjności i rozwoju gospodarki. Przyszłość należy więc do przedsiębiorstw otwartych na zmiany i postrzegających je jako normalny i konieczny tok postępowania.

Jak podkreśla Drucker: „Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Zasób nie istnieje dopóki człowiek, nie znajdzie zastosowania dla czegoś, co występuje w przyrodzie i nie nada mu w ten sposób wartości ekonomicznej”.

Tak więc zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, tworzenia i wdrażania innowacji decyduje o jego przedsiębiorczości i zapewnia mu możliwość istnienia i dalszego rozwoju. Wielu autorów uważa, że nie ma przedsiębiorczości bez innowacji, które mogą stanowić dla przedsiębiorczości między innymi [4]:

- źródło pomysłu na stworzenie nowego przedsiębiorstwa;
- konieczność reagowania na zmienne potrzeby rynku;
- sposób na wykorzystanie szans rynkowych;
- warunek wzrostu atrakcyjności oferty, kreowania nowych wartości;
- podstawę rozwoju i przewagi konkurencyjnej;
- środek minimalizujący ryzyko niepowodzenia;
- sposób na wprowadzanie wiedzy do organizacji i uczenia się organizacji.

Ważnym nurtem badawczym w przedsiębiorczości jest określenie, jak powstają innowacje. Można wyróżnić dwie podstawowe teorie [3]:

- teorię odkrycia (discovery theory);
- teorię kreacji (creation theory).

W teorii odkrycia okazje istnieją w otoczeniu, czekając na odkrycie i wykorzystanie. W tym podejściu centralną rolę odgrywają szanse do odkrycia. Szanse istnieją jako obiektywne zjawiska i czekają na odkrycie i eksploatację (zdobycie góry, która

istnieje). Z kolei w teorii kreacji innowacje są kreowane przez poszukujących nowych sposobów zaspokojenia potrzeb (zbudowanie góry, której jeszcze nie ma).

Współczesne trendy w innowacyjności to przejście od innowacji zamkniętych, bazujących na wewnętrznym potencjale przedsiębiorstw do innowacji otwartych, bazujących na przepływie wiedzy i nowych rozwiązań do i z przedsiębiorstw. Podstawą rozwoju otwartych innowacji stało się przeświadczenie, że miejsce powstawania wiedzy i nowych idei nie jest tym samym, w którym powstają nowe produkty lub technologie, ani tym, w którym odbywa się ich komercjalizacja [6]. Innowacje wpływają do przedsiębiorstwa, ale też z niego wypływają i są wykorzystywane przez inne podmioty. Wśród czynników, które przyczyniają się do powstawania i rozwoju otwartych innowacji wymienia się najczęściej:

- globalizację;
- rozwój technologii;
- nowe formy organizacji i współpracy przedsiębiorstw;
- skrócenie cykli innowacji oraz cykli życia produktu;
- wzrost kosztów działalności B+R;
- rozproszenie zasobów wiedzy.

Jednocześnie z badań przeprowadzonych w firmach innowacyjnych wynika, że innowacje rzadko bywają dziełem samotnych geniuszy. Najczęściej jest to usystematyzowany proces, tworzenia i wdrażania nowych pomysłów, jak i wykorzystywania starych, znanych pomysłów dla nowych rozwiązań. Taka strategia bardzo często wiąże się z usługami brokerskimi, które dotyczą wiedzy. Można powiedzieć, że zadaniem brokera w zarządzaniu wiedzą i innowacjami jest wyszukiwanie i udostępnianie wiedzy, poprzez archiwizowanie starych pomysłów, poszukiwanie nowych oraz łączenie pomysłów z potrzebami lub pojawiającymi się szansami rynkowymi.

Innowacyjność rozumiana jako zdolność do tworzenia i wdrażania zmian we wszystkich sferach życia społeczno – gospodarczego wymaga odpowiedniego procesu zarządzania. Bez zarządzania, innowacje mogą mieć charakter przypadkowy, niekoniecznie zgodny z misją i celami organizacji.

4. ZNACZENIE WIEDZY W KSZTAŁTOWANIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przedsiębiorczość, rozumiana jako zdolność do tworzenia i budowania czegoś nowego, wymaga wiedzy i umiejętności poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w odpowiedzi na wyzwania rynku.

Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa tkwi w jej niematerialnych zasobach, takich jak wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów, innowacyjność produktów. Zasoby te tworzą kapitał intelektualny, który zawiera w sobie trzy zasadnicze części: kapitał ludzki, organizacyjny i relacyjny. Pierwszy z nich odzwierciedla wiedzę ludzi i jest świadomą częścią kapitału intelektualnego. W skład kapitału organizacyjnego wchodzi między innymi: innowacje, procesy, kapitał rozwoju. Kapitał relacyjny zawarty jest w związkach z partnerami, w wiedzy o rynku i jego dynamice oraz w wiedzy o konkurencji.

Można wywnioskować, że kapitał intelektualny jako źródło i inspiracja przedsiębiorczości oraz postępu w gospodarce wymaga właściwej strategii zarządzania wie-

dzą, która umożliwi zarówno wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy, jak i tworzenie, zdobywanie, analizowanie nowej wiedzy w celu podjęcia twórczych i kreatywnych decyzji i działań w procesie tworzenia nowych przedsięwzięć. Rozwój przedsiębiorczości w efekcie odpowiedniego zarządzania wiedzą możliwy jest między innymi poprzez:

- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa;
- tworzenie bogatej oferty produktowej;
- skrócenie czasu rozwiązywania problemów;
- polepszenie efektywności działania firmy na rynku;
- przyśpieszenie procesu decyzyjnego;
- rozwój kompetencji i wiedzy pracowników;
- poprawę komunikacji.

Oznacza to, że właściwa strategia zarządzania wiedzą stanowi istotne źródło inspiracji w rozwoju przedsiębiorczości. Stąd właściwe zarządzanie wiedzą staje się jednym z najważniejszych wyzwań, jakie stawia przed człowiekiem społeczeństwo oparte na wiedzy.

Wielowymiarowy charakter wiedzy wyróżnia dwie kategorie: wiedzę dostępną, (explicit) oraz ukrytą (tacit). Wiedza explicit może być wyrażona w słowach, liczbach, w postaci danych i zasad. Charakteryzuje ją łatwość wyrażania i prezentacji. Wiedza tacit jest trudno uchwytna i sprawia problemy w zakresie komunikacji i transferu. Wiedza ta ma osobisty charakter i przez to jest bardzo trudna, a właściwie niemożliwa do przekazania za pomocą środków komunikacji, takich jak mowa, pismo, telefon, fax itd. Jedynymi sposobami przekazywania wiedzy tacit są osobiste kontakty, wspólna praca, dzielenie się doświadczeniem (powiązania typu mistrz-uczeń to najefektywniejszy sposób dzielenia się wiedzą tacit).

Wiedza tacit nierozzerwalnie jest związana z ludźmi i stanowi kompilację: know-how, kwalifikacji, doświadczeń i umiejętności. Stanowi ona zasoby przedsiębiorstwa, które w znacznej mierze decydują o przedsiębiorczości, a także o przewadze konkurencyjnej.

Wiedza ta objawia się też w podświadomości i, wykorzystując ją w codziennym życiu, nie potrafimy do końca wyjaśnić istoty jej pochodzenia, przez co jej formalizacja oraz przekazywanie innym jest bardzo utrudnione. Mimo, że jest to wiedza trudniejsza do zidentyfikowania, a tym samym do wykorzystania, jej znaczenie jest niebagatelne, gdyż – będąc niepowtarzalną – stanowi podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej. Trudno sobie wyobrazić rozwój organizacji i jej przedsiębiorczość bez zaawansowanego zarządzania wiedzą ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy tacit.

Ważną rolę w przekazie wiedzy tacit odgrywa kultura organizacyjna, którą tworzy zestaw wartości, przekonań, obyczajów i postaw. Istniejąca w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna kształtuje relacje między wiedzą explicit a tacit i jest ważnym czynnikiem, który wpływa na konwersję wiedzy tacit w wiedzę explicit.

Współczesna kultura organizacyjna, ułatwia „porozumiewanie się” przedsiębiorstw oraz określa dobrze zrozumiane i odbierane przez przedsiębiorstwa zasady współzawodnictwa.

Zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans, a tym samym zachowania zapewniające przedsiębiorczość w działaniu, inspirowane są w znacznym stopniu kulturą organizacyjną istniejącą w organizacji. Świadomość potrzeby kreowania zmian i wprowadzania innowacji jest jednym z elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa i znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej, której proinnowacyjność decyduje o rozwoju przedsiębiorczości w organizacji.

5. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO AKT TWÓRCZY

Podobnie jak przedsiębiorczość, także twórczość bywa charakteryzowana dwoma określeniami: nowe i wartościowe [11]. Jako cecha osoby, twórczość – nazywana także kreatywnością – rozpatrywana może być w dwóch znaczeniach: twórczości przez wielkie „T” (elitarnej) i małe „t” (egalitarnej). Pierwsze rozumienie wiąże się z przypisywaniem przymiotnika „twórczy” wyłącznie osobom wybitnym, geniuszom wnoszącym coś istotnego do rozwoju kultury, nauki, sztuki lub wynalazczości. Chodzi wyłącznie o powszechnie uznawane, podziwiane osobistości. Natomiast opowiadając się za twórczością przez małe „t”, badacze wierzą, że twórczość jest wrodzoną cechą indywidualną człowieka, podstawowym atrybutem tkwiącym w ludzkiej naturze, w mniejszym lub większym stopniu posiadaną przez wszystkich. W ramach tego nurtu uważa się też, że możliwe jest ćwiczenie i rozwijanie twórczego myślenia, w związku z faktem, że najczęściej w toku kulturowej adaptacji (i np. edukacji szkolnej) ludzie hamują swoje twórcze zdolności [10, 11]. Rozumienie egalitarnie nie wyklucza istnienia wielkiej i przełomowej twórczości, uznaje jedynie, że wielcy myśliciele czy twórcy mają wybitnie nasiloną cechę kreatywności. Właśnie w egalitarnym rozumieniu będzie używane dalej słowo twórczość (kreatywność) – jako przysługująca wszystkim ludziom zdolności do produkowania nowych i wartościowych wytworów [11], a więc w znaczeniu zbliżonym do zaproponowanego rozumienia terminu przedsiębiorczość.

J. A. Timmons opisuje przedsiębiorczość jako akt twórczy i praktyczne zastosowanie własnej energii i pomysłowości do zbudowania organizacji. Z taką koncepcją nie do końca zgadza się Drucker [3], który uważa, że nie każde prowadzenie działalności gospodarczej jest przejawem czy elementem przedsiębiorczości. Według Druckera przedsiębiorstwo, które naśladuje już istniejące i nie tworzy niczego nowego, nie jest przejawem przedsiębiorczości. Rozważając przedsiębiorczość jako akt twórczy, znaczna część literatury wskazuje na związki przedsiębiorczości z takimi cechami, jak: innowacyjność, potrzeba sukcesu, wiara w siebie, optymizm, skłonność do ryzyka, satysfakcja.

Co ciekawe, przedsiębiorczość nie ma uniwersalnego wzorca [6] – ma raczej charakter sytuacyjny. Jest to kombinacja cech osoby, sytuacji, w jakiej znajduje się otoczenie i dynamiki jej zmian. Wśród czynników, które wpływają na ujawnienie się cechy przedsiębiorczości dominują związane z osobą ludzką [3]: osobiste predyspozycje, wykształcenie, uwarunkowania kulturowe, system ekonomiczny kraju, system zarządzania w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, inne cechy istotne dla przedsiębiorcy to: umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności i stresu, elastyczność, umiejętność kierowania ludźmi i wzbudzania w nich entuzjazmu – charyzma i zdolności przywódcze. Z przedsiębiorczością często współlistnieją takie cechy, jak: ambicja, wysoki poziom aspiracji, potrzeba osiągnięć, satysfakcja, pracowitość, wytrwałość, skłonność do

podejmowania działań rozsądnie ryzykownych, poszukiwanie wrażeń, samodzielność myślenia i kreatywność [11].

Twórczość i innowacyjność jako elementy przedsiębiorczości wiążą się także z satysfakcją zawodową. Nie istnieje jednak jednoznaczne rozstrzygnięcie dotyczące optymalnego poziomu twórczego myślenia, gwarantującego przystosowanie do pracy. Zgodność poziomu twórczego myślenia z satysfakcją z pracy jest różna na różnych stanowiskach – większa w tych zawodach, w których ceniona jest pomysłowość czy non-konformizm. Wysoki poziom twórczego myślenia wiąże się bezpośrednio z satysfakcją z pracy, zgodnie z teorią twórczości bez dzieł [11]. Według tej koncepcji, osoby twórcze, czyli samorealizujące się, są z reguły zadowolone z tego, co robią, chętne do rozwoju, szczęśliwe. Tego rodzaju twórczość jest warunkiem koniecznym, lecz nie wystarczającym do wybitnych efektów na dowolnym polu.

Z syntezy stwierdzonych cech osób twórczych, dokonanej przed laty przez Steina [13] wynika, że osoby twórcze są jednocześnie silnie zmotywowane do pracy, posiadają zapał do niej, dużą wewnętrzną dyscyplinę i są dobrze przystosowane do pracy. Wydaje się, że cechy takie mogą wiązać się z wyższą satysfakcją z pracy, szczególnie takiej, która wymaga twórczej aktywności. Osoby twórcze są też zwykle konstruktywnie krytyczne, mają szerokie zainteresowania i dużą wiedzę, a także mało interesują się sprawami ekonomicznymi, co osłabia ich motywację finansową. Szczególną cechą osób twórczych jest też wewnętrzne poczucie kontroli [13], które w znacznie większym stopniu niż dochód wpływa na satysfakcję z pracy. Podobnie uważa Siekańska [16], która pisze o związku wewnętrznego poczucia kontroli z większą efektywnością oraz osiągnięciami w karierze zawodowej, a także z większą odpornością w sytuacjach trudnych, co pozwala przypuszczać, że wewnętrznej lokalizacji kontroli towarzyszy większa satysfakcja z pracy.

W badaniach przeprowadzonych przez jedną z Auterek [17] na grupie pracowników naukowych wrocławskich uczelni otrzymano różnicę w poziomie twórczego myślenia pomiędzy zadowolonymi i niezadowolonymi z pracy osobami, na poziomie zbliżonym do istotnego ($p=0,059$). Wskazuje to na powiązanie twórczości i satysfakcji zawodowej i może oznaczać, że zadowolenie z pracy w pewnym stopniu modeluje twórczą aktywność – jeśli pracownik jest usatysfakcjonowany swoją pracą (np. warunkami pracy, płacą, stosunkami koleżeńskimi), staje się bardziej twórczy. W odniesieniu do hierarchicznej teorii potrzeb Masłowa – zadowolenie z pracy oznacza być może spełnienie przez pracę pewnych podstawowych wymagań (elementarnych potrzeb), po zaspokojeniu których może nastąpić aktywność rozwojowa, twórcza pracownika. Równocześnie w tych samych badaniach nie stwierdzono różnicy w satysfakcji zawodowej pomiędzy osobami o wysokim i niskim poziomie twórczego myślenia.

PODSUMOWANIE

Zagadnieniem przedsiębiorczości zajmują się przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych. Opracowania te wnoszą cenny wkład w rozumienie znaczenia przedsiębiorczości w zarządzaniu we współczesnym świecie. Wykorzystanie strategii przedsiębiorczych czyni organizacje bardziej innowacyjnymi, twórczymi i dostosowanymi.

Wykazano, że przedsiębiorczość, rozumianą jako zdolność do tworzenia czegoś nowego i wartościowego, warunkują poszukiwania twórczych rozwiązań i wdrażania ich w praktyce. Podkreślono rolę innowacji w przedsiębiorczości ujmowanej jako pro-

ces: odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez nowe rozwiązania, pozyskanie niezbędnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości.

Wykazano, że przedsiębiorczość oraz jej rozwój uwarunkowane są także możliwościami transferu wiedzy tacit, co jest równoznaczne z możliwością transferu ludzi wyposażonych w know-how, kwalifikacje, doświadczenia i umiejętności. Jest to ściśle uzależnione nie tylko od procesu zarządzania wiedzą i innowacjami, lecz również od kultury organizacyjnej. Współczesna proinnowacyjna kultura organizacyjna decyduje o roli i rozwoju przedsiębiorczości w zarządzaniu.

Przyjmując, że istotą przedsiębiorczości są zachowania związane z kreowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem i wykorzystywaniem szans, a tym samym z podejmowaniem działalności gospodarczej i stanowiące akt twórczy przedsiębiorcy, wykazano, że o przedsiębiorczości decyduje w istotny sposób kreatywność i zdolność do twórczego rozwiązywania problemów oraz dążenie do innowacji z umiejętnością podejmowania ryzyka i z jednoczesną odpowiedzialnością za nie. W artykule zaproponowano także zwrócenie większej uwagi na satysfakcję zawodową pracowników w kontekście ich kreatywności (a co z tym się wiąże – innowacyjności przedsiębiorstwa). Zjawiska te okazują się być powiązane ze sobą wielostronnie – satysfakcja zawodowa może być rozpatrywana jako jeden z warunków twórczego myślenia, a twórcze myślenie to istotny i podstawowy komponent przedsiębiorczości. Zaobserwowano trend wskazujący, że być może potencjał twórczy wyzwala się ze szczęśliwego człowieka – co jest istotną wskazówką dla wszystkich pracodawców liczących na samodzielność i kreatywność (a w konsekwencji – przedsiębiorczość) swoich podwładnych.

LITERATURA

- [1] Bartnicki M., *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 5/2003.
- [2] Bojewska B., *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- [3] Drucker P., F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
- [4] Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej-wyniki badań*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 2/2010.
- [5] Griffin R., W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [6] Kozarkiewicz A., *Współczesne trendy w innowacyjności w kierunku otwartych innowacji*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 5/2010.
- [7] Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Konstancin - Jeziorna 2005.
- [8] Macias J., *Przedsiębiorczość jako kluczowy czynnik zmian*, [w:] „Problemy Jakości”, nr IV/2010.
- [9] Macias J., *Przedsiębiorczość strategiczna – kluczowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasach burzliwych*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 2/2010.

- [10] Maslow A. H., *W stronę psychologii istnienia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.
- [11] Nęcka E., Sowa J., *Człowiek – umysł – maszyna. Rozmowy o twórczości i inteligencji*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.
- [12] Polowczyk J., *Przedsiębiorczość strategiczna*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 6/2009.
- [13] Popek S., *Kwestionariusz twórczego zachowania KANH*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2008.
- [14] *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, pod red. Targalski J., Francik A., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [15] Robinson K., *Oblicza Umysłu. Ucząc się kreatywności*, Wydawnictwo Element, Kraków 2010.
- [16] Siekańska M., *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2005.
- [17] Siuta-Brodzińska M., *Poziom twórczego myślenia i wyznawane wartości a satysfakcja z pracy pracowników naukowych wrocławskich uczelni technicznych*, Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Anny Oleszkowicz, Wrocław 2010.

ROLE OF ENTREPRENEURSHIP IN MANAGEMENT

Summary

The article characterises the multidimensional and dynamic phenomenon referred to as the role of entrepreneurship and entrepreneurial management. It was shown that the development of entrepreneurship and innovation are conditioned by knowledge, especially the Tacit knowledge transfer capability, which is synonymous with the possibility of transferring people equipped with know-how, skills and experience, which in turn is closely dependent not only on the process of knowledge and innovation management, but also on the organizational culture. It was shown that entrepreneurship (understood as the ability to create something new and worthwhile) is determined by seeking creative solutions and implementing them in practice. Assuming that the essence of entrepreneurial behaviour is creating, recognizing, interpreting and using opportunities, at the same time constituting an entrepreneur's act of creation, it was shown that creativity, creative problem-solving and the desire for innovation with the ability to take risks (and responsibility for them) determine entrepreneurship in a significant way. The article also suggests paying more attention to the job satisfaction of employees in the context of their creativity and, consequently, entrepreneurship.

Key words: *entrepreneurship, management, innovation, knowledge, creativity*