

Marian Huczek
Instytut Politologii
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

Zarządzanie jako czynnik rozwoju przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości

We współczesnej literaturze naukowej, zwłaszcza ekonomicznej, psychologicznej i socjologicznej, można znaleźć wiele definicji przedsiębiorczości. Pojęcie to nie zostało jednoznacznie zdefiniowane. Rozważania dotyczące przedsiębiorczości obejmują rozumienie zarówno fenomenu przedsiębiorczości, jak i roli przedsiębiorcy. Pojęcia te są organicznie ze sobą związane, ponieważ nie ma przedsiębiorczości bez przedsiębiorcy i odwrotnie.

Kategoria przedsiębiorczości po raz pierwszy pojawiła się w XVIII w. w pracach A. Smitha i J.B. Saya. Say określił ją jako działanie postrzegane przez pryzmat roli przedsiębiorcy, który tworzy przedsiębiorstwo lub obejmuje nad nim kontrolę, dostrzega sprzyjające interesom okazje i wykorzystuje je oraz jest siłą motoryczną ekonomicznych zmian i postępu. W ujęciu klasycznym przedsiębiorczość wiąże się przede wszystkim z innowacyjnością. Zdaniem J. Schumpetera, przedsiębiorczość to rodzaj działalności, który polega na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, zdobywaniu nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych, bardziej efektywnych form organizacyjnych działalności gospodarczych (Bratnicki, Strużyna 2001, s. 36 i 37).

P. Drucker przedstawia istotę przedsiębiorczości w ścisłym związku działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za pomocą których zmierza się do sukcesu na rynku. Jego zdaniem człowiek przedsiębiorczy zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję (Drucker 1992, s. 30–37).

W literaturze naukowej podkreśla się, że „przedsiębiorczość można scharakteryzować jako uwarunkowany społecznie proces tworzenia szans na kreowanie bogactwa oraz ich twórcze wykorzystanie poprzez użytkowanie zasobów finansowych, materialnych oraz kapitału ludzkiego i społecznego w sposób innowacyjny” (Klasik 2006, s. 279). T. Kraśnicka twierdzi, że „dla rozwoju przedsiębiorczości ważne są czynniki kulturowe, takie jak: systemy wartości i przekonań, tradycje przedsiębiorczości na danym obszarze, zaufanie jako zasób kulturowy, model rodziny i więzi rodzinnych oraz klimat społeczny (nie)sprzyjający przedsiębiorczości” (Kraśnicka 2002, s. 115). Z. Barczyk pisze: „w ostatnich latach ukazało się wiele analiz ukazujących przedsiębiorczość jako proces zachodzący w organizacjach wszelkich typów i rozmiarów. Przedsiębiorczość ujmowana jest w nich nie tyle jako zjawisko, ale jako proces tworzenia nowych wartości poprzez zastosowanie unikatowej kombinacji zasobów i czynników produkcji zestawianych ze sobą w celu osiągnięcia nowych rezultatów” (Barczyk 2004, s. 16).

Prace różnych szkół badawczych oraz prezentowane przez wielu autorów modele przedsiębiorczości wskazują, że wśród wielu różnorodnych podejść szczególnie obiecujące wydają się te, które mają charakter wielowymiarowy i dynamiczny (procesowy, uwzględniający czynnik czasu). Wtedy przedsiębiorczość jest traktowana jako złożony proces (czy zjawisko), uwarunkowany przez konfigurację różnych czynników.

W naszej tradycji językowej pojęcie przedsiębiorczości funkcjonuje w co najmniej trzech znaczeniach:

- jako cecha pewnej grupy ludzi;
- jako określony rodzaj działania (zachowania), działalność czy aktywność jednostki lub grupy ludzi;
- jako zjawisko społeczno-gospodarcze.

W tradycji badawczej krajów zachodnich, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych, zaczyna dominować traktowanie przedsiębiorczości jako szczególnego rodzaju zachowań (działalności) ludzi, które charakteryzują się pewnymi cechami. Nie ma pełnej zgodności co do zestawu tych cech i ich znaczenia.

Analizując prace F. Knighta, widzimy obraz przedsiębiorcy jako zarządzającego przedsiębiorstwem, działającego w warunkach niepewności, ryzykującego kapitałem, który może rościć sobie prawo do dysponowania zyskiem, stanowiącym swoistą rekompensatę za ryzyko ponoszone przez przedsiębiorcę (Kraśnicka 2002, s. 25).

Literatura naukowa traktuje ryzyko jako wewnętrzny komponent zdolności przedsiębiorcy i wiąże go z takimi jego naturalno-psychologicznymi charakterystykami, jak (Kuszlin, Fołomyjow 2000, s. 134 i 135):

- wysoka aktywność i impulsywność twórczego potencjału;
- dążenie do sukcesu i liderstwa;
- odporność na stres, orientacja na niezawisłość, wolność i produktywność;
- duża operatywność, zdolność analizowania informacji wewnętrznej firmy i informacji rynkowej;
- podwyższona intuicyjność i odpowiedzialność za podjęcie i realizację decyzji obciążonych dużym ryzykiem;
- zdolność do wszystkich rodzajów ryzyka, do poszukiwania rynkowych sytuacji i ich inicjowania.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość bywa również rozumiana jako szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegający na wykorzystywaniu postrzeganych w otoczeniu okazji poprzez realizację przedsięwzięć (o charakterze innowacji, tworzenia nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i (lub) pozaekonomiczne ich podmiotom oraz otoczeniu. Aktywność człowieka może się uzewnętrzniać różnorodnie – podczas pracy, zabawy, działalności społecznej, uczenia się itd.

B. Bojewska twierdzi: „sformułowanie szczegółowego określenia kategorii, jaką jest przedsiębiorczość, wydaje się być możliwe dzięki uwzględnieniu ścisłego związku pomiędzy pojmowaniem tej kategorii jako cechy i jako funkcji. Można zatem przyjąć, że przedsiębiorczość to zbiór zachowań (działań i oddziaływań), których celem jest tworzenie i realizowanie przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie określonych wartości w warunkach niepewności i ryzyka” (2002, s. 111). Przedsiębiorczość jest instrumentem zapewnienia sukcesu firmy. Pod wpływem procesów globalizacji i integracji pojęcie przedsiębiorczości ewoluuje i zmieniają się jego granice oraz cechy.

Rozwój przedsiębiorczości poszczególnych podmiotów gospodarczych zależy w znacznym stopniu od środowiska lokalnego. M.E. Porter podkreśla: „firmy są w konkretny sposób zależne od środowisk biznesu, w których są zlokalizowane” (2001, s. 85). Środowiska przedsiębiorczości powstają jako różne formy współzależności i współpracy na określonym terytorium. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że istnieją lokalne i regionalne środowiska przedsiębiorczości, które są wynikiem współdziałania sektorów prywatnego, publicznego i *non profit* oraz tworzenia racjonalności przedsiębiorczych zachowań przedsiębiorstw na rynku (Ochojski, Szczupak, Zieliński 2006, s. 286). Środowisko działa według własnej logiki, której podstaw należy szukać

we współdziałaniu różnych aktorów i przedsiębiorstw biorących udział w rozwoju lokalnym bądź regionalnym. Partnerstwo tych uczestników, oparte na wzajemnych powiązaniach oraz systemie rozwijających się w czasie stabilnych relacji, pozwala im lepiej zwaloryzować zasoby, którymi dysponują. Wzajemne relacje między partnerami oraz współdziałanie (co odnosi się zarówno do użytkowania istniejących, jak i wspólnie tworzonych zasobów) przyczyniają się do generowania specjalnych efektów zewnętrznych. Istotną rolę odgrywa tutaj wiedza o zależnościach, która stanowi zbiór zasad postępowania w kontaktach społeczno-ekonomicznych dominujących na danym terenie (Cechii 2000, s.116–126). Firmy podejmują decyzje nie tylko na podstawie cen rynkowych; biorą pod uwagę także inne przesłanki, które określają koszty i zyski. Dotyczą one wyboru kontraktu, technologii, stopnia zaufania do partnera, specyficznych przyzwyczajęń lokalnych, informacji na temat technik produkcji, dostępności wykwalifikowanych pracowników na danym terenie. Wiedza o zależnościach jest funkcjonalna dla zmian i rozwoju oraz umożliwia lepszą alokację zasobów. E. Skawińska pisze: „pozyskiwanie nowych zasobów w terenie (kapitału, pracy, innowacji) modyfikuje wiedzę o zależnościach i powoduje presję w kierunku zmian: nowe kontakty → nowe wyroby → nowe technologie → nowe umiejętności. Brak działań przedsiębiorczych w przyjęciu np. innowacyjności wyklucza region z konkurencji na rynku ze względu na koszty i jakość” (Skawińska 2002, s. 89).

Podsumowując, przedsiębiorczość jako aktywność konkretnych osób (w organizacji, gminie itp.) może być postrzegana jako proces realizacji przedsięwzięcia, obejmujący: dostrzeżenie okazji do wykorzystania, decyzję o jej wykorzystaniu i poniesieniu pewnego ryzyka, działania zarządcze często połączone z działaniami wykonawczymi, które powinny przynosić określone korzyści). Należy podkreślić, że obok ludzi przedsiębiorczych działają ludzie, którzy nie dostrzegają tych okazji, nie potrafią się zdecydować na ich wykorzystanie i podjęcie ryzyka lub nie mają odpowiednich umiejętności kierowniczych, organizatorskich, niezbędnych do realizacji przedsięwzięć (najczęściej pozyskiwania zasobów). Bariery aktywności mogą stanowić także inne czynniki, np. zewnętrzne.

Przyjmując, że funkcje przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych stanowią odzwierciedlenie stanu ich konkurencyjności i dążeń do wprowadzania zmian, można powiedzieć, że decyduje ona o sposobach reakcji na zmiany. Obejmuje więc wewnętrzne i zewnętrzne sposoby budowy przewagi konkurencyjnej, sposoby i strategie konkurowania zapewniające oczekiwaną pozycję na rynku i wiążące się z tym korzyści.

Czynniki wpływające na proces przedsiębiorczy

Przedsiębiorczość nie jest pojedynczym aktem działania, lecz złożonym procesem, w wyniku którego zostaje uruchomione przedsięwzięcie przyjmujące różne formy organizacyjne. Proces przedsiębiorczy z jednej strony ma logikę procesu decyzyjnego, a z drugiej – logikę przedsięwzięcia wyznaczoną zasadami działania zorganizowanego. Skutki działań przedsiębiorczych są więc uzależnione od sprawności decyzyjnej i organizacyjnej, która zapewnia skompletowanie zasobów, uruchomienie przedsięwzięcia i jego funkcjonowanie oraz efektywność. Proces przedsiębiorczy składa się z kilku faz wzajemnie ze sobą powiązanych. W. Adamczyk pisze o pięciu fazach: pomysł innowacyjny, motywacja, środki realizacji, realizacja, efekt ryzyka (Safin 2003, s. 13) W literaturze podkreśla się: „Przedstawienie procesu przedsiębiorczości jako drogi od pomysłu (nowatorskiego) po jego realizację oznacza, że odnosi się on nie tylko do przedsiębiorstw nowo powstałych i do małej skali działalności. Coraz częściej podkreśla się, że istnieje konieczność wyzwania przedsiębiorczości w jednostkach dużych” (Adamczyk 1995). T. Kraśnicka przedstawia proces przedsiębiorczości jako sekwencję decyzji, która obejmuje dwa istotne składniki: metadecyzję oraz ciąg decyzji cząstkowych, będących logiczną konsekwencją

metadecyzji (Kraśnicka 2002, s. 96). Metadecyzja („ostateczny osąd”), która inicjuje działanie przedsiębiorcze, dotyczy wykorzystywania dostrzeżonej w otoczeniu okazji, w wyniku czego pojawia się determinacja – postanowienie uruchomienia przedsięwzięcia. Okazję (szansę) należy rozumieć jako przyszły stan rzeczy, który jest oceniany jako pożądany i możliwy do osiągnięcia, różniący się od obecnej sytuacji. Identyfikacja szans jest aktem twórczym dokonywanym przez przedsiębiorcę. Przedsiębiorcy są grupą ludzi, która dostrzega okazję i podejmuje działania, aby ją wykorzystać, choć wielu innych ludzi widzi wyłącznie zagrożenie.

Po podjęciu metadecyzji następuje drugi etap: opracowanie koncepcji wykorzystania danej okazji, którego szczególnym składnikiem jest skonkretyzowanie pomysłu umożliwiającego wykorzystanie okazji, stworzenie wizji przedsięwzięcia. W praktyce oba te etapy (i wszystkie pozostałe) są ze sobą ściśle powiązane, a w całym procesie przedsiębiorczym występuje wiele nawrotów. Ponadto poszczególne etapy przeplatają się i przenikają.

Pozostałe etapy działań przedsiębiorczych (zgromadzenie zasobów, formalizacja przedsięwzięcia, realizacja przedsięwzięcia) powinny odpowiadać podstawowym zasadom sprawnego działania w sensie logiki, a nie kolejności poszczególnych etapów, takich jak: zaplanowanie, pozyskanie i zgromadzenie niezbędnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), stworzenie ram organizacyjnych oraz realizacja przedsięwzięcia. Stworzenie ram organizacyjnych to powołanie do życia nowej organizacji lub wyodrębnienie organizacyjne określonego zespołu ludzi, przyznanie mu uprawnień decyzyjnych i określenie ogólnych zasad funkcjonowania.

Najogólniejsza klasyfikacja czynników wpływających na proces przedsiębiorczy dzieli je na zewnętrzne i wewnętrzne (Safin 2003, s. 14). T. Kraśnicka dzieli te czynniki na wewnętrzno-organizacyjne i czynniki otoczenia (Kraśnicka 2002, 105–119). Wpływ czynników na proces przedsiębiorczy jest zróżnicowany i wzrasta wraz ze wzrostem skali przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorców. Wpływ czynników organizacyjnych jest silniejszy dla przedsiębiorczości wewnętrznej niż dla indywidualnej. Do czynników organizacyjnych wpływających na rozwój przedsiębiorczości należą:

- wielkość organizacji i jej forma organizacyjno-prawna,
- misja i cele organizacji,
- jakość personelu,
- strukturalizacja elementów i działań,
- nowoczesne rozwiązania organizacyjne (np. *franchising*, umowy dealerskie),
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- styl zarządzania,
- strategię,
- system komunikowania,
- kultura organizacyjna,
- infrastruktura zarządzania (zasoby informacji, nowoczesne technologie przetwarzania danych i komunikowania się itp.) (Kraśnicka 2002, s. 106 i 107).

Do najważniejszych czynników organizacyjnych wpływających na proces przedsiębiorczy należą:

- jakość personelu,
- misja i cele,
- kontekst organizacyjny, który tworzą: strategię, struktura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi.

W małym przedsiębiorstwie przedsiębiorcą (indywidualnym) jest jego właściciel (współwłaściciel), ale nie zawsze wykorzystuje się potencjał przedsiębiorczy pracowników. W tym

przypadku rola personelu jest istotna przede wszystkim z punktu widzenia skuteczności i efektywności realizacji zainicjowanych przez przedsiębiorcę przedsięwzięć. W dużych przedsiębiorstwach przedsiębiorca (wewnętrzny) nie pochodzi wyłącznie spośród kadry menadżerskiej; może się wywodzić spośród szeregowych pracowników. A więc rola personelu rośnie wraz ze wzrostem rozmiarów organizacji. Wymiar osobowy przedsiębiorcy, oprócz warstwy psychologicznej, obejmuje także zespół cech personalnych, które wpływają na decyzje i działania przedsiębiorcy. Do istotnych zmiennych osobowych w tej dziedzinie zalicza się: indywidualny system wartości, wcześniejsze doświadczenie, umiejętności menadżerskie, wiek, wykształcenie, płeć, skłonność do ryzyka. S. Kwiatkowski uzupełnia ten wykaz o takie cechy, jak: wyobraźnia, zdecydowanie, uporczywość, poziom aspiracji, światopogląd (Kwiatkowski 1993).

Misja i cele organizacji jako czynnik wyznaczają rodzaj i zakres aktywności grupy pracowników, która tworzą daną organizację. W pierwszych etapach rozwoju organizacji cele i wynikające z nich zadania są zwykle całkowicie zdeterminowane przez przedsiębiorcę – właściciela przedsiębiorstwa i jego wizje działalności firmy. Dalszy rozwój organizacji angażuje do formułowania misji i celów organizacji bez mała wszystkich pracowników. Jednocześnie wzrasta znaczenie misji i celów z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej. Mogą one inspirować do generowania innowacji i realizowania przedsięwzięć o charakterze przedsiębiorczym lub hamować je.

Czynnik, jakim jest kontekst organizacyjny, ma postać agregatu kilku różnych czynników, które tworzą warunki działania ludzi – członków danej organizacji. Jednym z elementów kontekstu jest struktura organizacyjna, która poprzez hierarchię władzy, wyspecjalizowane stanowiska i funkcje, podział pracy, procedury działania czy inne ujednolicone standardy zachowań wyznacza zakres swobody i autonomii pracowników znajdujących się w tych strukturach. Struktura organizacyjna wyznacza także kanały komunikowania się pracowników danej organizacji. W skład kontekstu organizacyjnego wchodzi również kultura organizacyjna, którą należy rozumieć jako zbiór uznawanych wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla pracowników danej organizacji. Stanowi ona swoisty filtr, przez który konkretny członek organizacji postrzega to wszystko, co się w tej organizacji dzieje. Proces zmian strukturalnych i organizacyjnych będzie przebiegał gładko tylko wtedy, gdy będzie akceptowany przez społeczność pracowniczą i postrzegany jako zasadny i użyteczny (Fryzeł 2004, s. 58). W zależności od tego, jakie normy, poglądy i wartości kultura organizacyjna zawiera, wyróżnia się odmienne jej typy, sprzyjające działaniom przedsiębiorczym lub hamującym je. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić kulturę biurokratyczną i przedsiębiorczą albo proefektywnościową. Kultura organizacyjna pełni wiele funkcji i służy realizacji wielu celów. Umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację celów organizacji przez jej uczestników, integrację wokół środków przyjętych do realizacji celów organizacji oraz zwiększenie zaangażowania uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można i należy działać. Oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów działań. Kultura organizacyjna umożliwia również modyfikowanie celów i środków, jeśli potrzebna jest ich zmiana (Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 302 i 303).

Kolejne elementy kontekstu organizacyjnego to strategia, która jest narzędziem rozwoju organizacji, i planowanie strategiczne, które ma umożliwić wykorzystanie zasobów, tak aby zapewnić realizację celów organizacji (Stabryła 2000, Chodyński 2002). Strategia zmienia się pod wpływem zmiany misji i celów, a zmiany te znajdują odzwierciedlenie w zmianach struktury organizacyjnej. Strategia ulega także wpływom struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej, a sama może się przyczynić do zmiany realizowanych celów. Wpływ strategii na rozwój działań przedsiębiorczych należy postrzegać poprzez pryzmat wszystkich wzajemnych

relacji pomiędzy poszczególnymi elementami kontekstu organizacyjnego oraz poprzez wpływy konkretnych strategii. Strategie mogą w różnym zakresie promować działania przedsiębiorcze poprzez nacisk na wykorzystanie okazji, innowacje czy ekspansywny stosunek do otoczenia.

Kluczową rolę w kształtowaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi. Rola zarządzania zasobami ludzkimi polega na tym, że ma ono zapewnić organizacji właściwych ludzi: znaleźć ich, pozyskać, zapewnić ich uczestnictwo, zaangażowanie w realizację misji i celów. A. Francik pisze: „Zarządzanie personelem ewoluuje od zainteresowania pracowników celami i zadaniami, w kierunku zmian kultury organizacyjnej i zarządzania przez współdział. Jest odpowiedzią kultury organizacyjnej na problemy integracji i aktywności pracowników. Procesy te, w powiązaniu ze wzrostem kwalifikacji, spowodowały uczestniczenie personelu w bardziej złożonych procesach” (2003, s. 66 i 67). Z literatury i praktyki wynika, że przedsiębiorcy kierujący małymi firmami nie doceniają znaczenia zarządzania personelem, podczas gdy zarządzanie zasobami pracowniczymi może się okazać krytycznym czynnikiem organizacyjnym także w małych przedsiębiorstwach, ze względu zarówno na zapewnienie realizacji przedsięwzięć przedsiębiorczych, jak i na tworzenie potencjału przedsiębiorczości danej organizacji. Realizacja przedsięwzięć przedsiębiorczych często wymaga udziału licznej grupy ludzi kreatywnych, o nowych wysokich kwalifikacjach, unikatowej wiedzy, elastycznych, zdolnych do adaptacji do zmieniających się warunków działania. Wdrażanie wielu przedsięwzięć wymaga coraz wyższych umiejętności interpersonalnych: współpracy, komunikowania się, negocjacji. Podstawowym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie pracowników spełniających te warunki, tzn. zatrudnienie nowych lub szkolenie, rozwój i właściwe motywowanie już pracujących. Procesy przedsiębiorcze zmieniają rolę menedżera, który przestaje być dysponentem zasobów pracy, a staje się człowiekiem zachęcającym do współpracy, wzbudzającym entuzjazm, ułatwiającym rozwój i twórczość oraz dostarczającym wsparcia pracownikom, zwłaszcza podejmującym ryzyko.

Literatura naukowa do czynników zewnętrznych rozwoju przedsiębiorczości zalicza czynniki: polityczno-ideologiczne, gospodarcze, edukacyjne. Duże znaczenie w rozwoju przedsiębiorczości mają uwarunkowania kulturowe, do których zaliczamy (Sztompka 1998, s. 10):

- systemy uznawanych wartości i przekonań, które znajdują odzwierciedlenie w przestrzeganiu określonych norm moralnych;
- tradycje przedsiębiorczości na danym obszarze;
- model rodziny i więzi rodzinnych;
- klimat społeczny sprzyjający (lub niesprzyjający) przedsiębiorczości;
- zaufanie jako zasób kulturowy.

Ważną rolę w rozwoju przedsiębiorczości przypisuje się również grupom etnicznym, tworzą one bowiem wspólnie akceptowane normy zachowań przedsiębiorczych, działają na zasadzie „krewniaczej życzliwości” (dzięki zaufaniu do współziomków interesy między członkami grupy są łatwiejsze), korzystają z powiązań personalnych między członkami danej grupy (również między wpływowymi ich przedstawicielami), co daje pewne gwarancje bezpieczeństwa i zmniejsza ryzyko zachowań nieetycznych (Safin 2003, s. 19). Bardzo znanymi przykładami tego typu postaw są zachowania społeczności chińskich imigrantów w Azji oraz diaspory żydowskiej.

Reasumując, przedsiębiorczość jest procesem, którego powstanie i rozwój zależą od wielu różnych czynników; jest rezultatem splotu rozmaitych uwarunkowań, zależnych zarówno od wewnętrznych predyspozycji konkretnych osób podejmujących przedsięwzięcie, jak i od warunków zewnętrznych, w których przedsiębiorca (organizacja) działa. Zaprezentowany zestaw czynników nie wyczerpuje wszystkich uwarunkowań wpływających na postawy przedsiębiorcze

i sprawność przebiegu procesu przedsiębiorczego. Można by je uzupełnić np. czynnikami przyrodniczymi (geograficznymi) związanymi z warunkami naturalnymi lub czynnikami historycznymi związanymi z tradycją danej społeczności lub osób. Na podstawie przedstawionej analizy czynników wpływających na rozwój przedsiębiorczości można stwierdzić, że:

- pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi istnieje współzależność;
- na rozwój przedsiębiorczości wpływa wiele czynników wzajemnie się przenikających;
- czynniki te mogą zarówno pobudzać, jak i ograniczać lub hamować rozwój przedsiębiorczości.

Zarządzanie przedsiębiorcze

W literaturze spotykamy różne ujęcia zarządzania. R.W. Griffin określa je jako „Zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 1996, s. 38). T. Pszczołkowski uważa je za działanie polegające na dysponowaniu zasobami (Pszczołkowski 1987, s. 288). J. Machaczka pisze: „Zarządzeniem nazywamy całość działań skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiągnięcie celów organizacji w sposób efektywny i skuteczny” (Machaczka 2005, s. 9). Rola zarządzania szybko wzrasta. W nauce i praktyce zarządzanie uznaje się za zasadniczy czynnik wzrostu efektywności pracy firmy. Znaczenie roli zarządzania można w pełni docenić w warunkach prowadzenia działalności firmy w otoczeniu burzliwym. P.F. Drucker pisze: „W czasach burzliwych przedsiębiorstwem trzeba zarządzać tak, by mogło wytrzymać nagłe ciosy i zarazem wykorzystywać nagłe, nieoczekiwane szanse. Co oznacza, że w czasach burzliwych trzeba radzić sobie z problemami o zasadniczym znaczeniu, i to radzić sobie dobrze” (Drucker 1995, s. 15). W literaturze podkreśla się: „Jeżeli nie dysponuję żadnymi zasobami, to nie zarządzam, a więc nie mogę być przedsiębiorczy” (Kwiatkowski 2002, s. 87). D. Sexton i N. Bosman-Upton stwierdzają: „Przedsiębiorczość to taka postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystania szans” (Sexton, Bosman-Upton, s. 7). W przypadku dysponowania wiedzą i ograniczenia innych zasobów. Przedsiębiorczość polega więc na orientacji na identyfikację i operacjonalizację szans, bez względu na rozporządzalne zasoby materialne.

Abstrahowanie od ograniczeń w dostępie do zasobów materialnych może wynikać z dwóch (niewykluczających się wzajemnie) rodzajów sytuacji:

- braku wiedzy o rzeczywistym stanie rzeczy i związanego z tym braku zahamowań działania;
- posiadania takiej wiedzy i takiej sieci powiązań osobistych, które umożliwiają zdobycie niezbędnych środków materialnych.

W praktyce działania niektórych organizacji różnych typów występuje zjawisko instrumentalizmu wiedzy jako zasobu strategicznego przyciągającego inne zasoby. W tych organizacjach można zaobserwować istotne zmiany:

- efektu działania, który jest relatywnie lepszy i tańszy niż u konkurencji;
- organizacji i sposobu jej działania, który powoduje głęboką identyfikację pracowników z firmą, przekształcającą się w organizację uczącą się – nastawioną na ciągłe podnoszenie jakości;
- samego przedsiębiorcy, który staje się organizatorem silnie związanym ze swoją organizacją.

Doświadczenia krajów europejskich wskazują na potrzebę filozofii zarządzania w kierunku działań zorientowanych na aktywność i rozwój, wyprzedzającej teraźniejszość. Chodzi o to, aby sposób zarządzania wyzwał poczucie przynależności pracowników do organizacji, ich aktywność i twórczość w działaniu, a także poczucie odpowiedzialności za własne działania i sytuację firmy jako całości. Stwarza to szansę uzyskania odpowiedniej pozycji danej organizacji na rynku, a służy temu zarządzanie przez przedsiębiorczość.

Przedsiębiorczość w zarządzaniu polega na znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów prowadzenia działalności organizacji w konkurencyjnym otoczeniu. Przedsiębiorczość uwidacznia się w zarządzaniu poprzez: wybór odpowiedniej strategii, tworzenie elastycznych struktur, promowanie innowacyjności, inicjatywy, samodzielności, unikanie przerostu administracji, uznanie wiedzy za zasadniczy sposób tworzący przewagę konkurencyjną i podejmowanie inicjatyw mających na celu zarządzanie wiedzą. Upowszechnia się przekonanie, że wiedza umożliwi racjonalne podejmowanie decyzji i skuteczne zarządzanie. Aby działać skuteczniej, konieczne są: poszukiwanie przyszłościowych segmentów rynku, identyfikacja i kreowanie nowych potrzeb, tworzenie nowych produktów, nowych sposobów produkcji, dostaw, sprzedaży i obsługi. A. Chodyński wskazuje pięć aspektów i koniecznych działań dla zapewnienia skuteczności konkurowania (Chodyński 2007, s. 76):

- znajomość sytuacji w otoczeniu,
- ciągłe innowacje i podnoszenie jakości,
- kompetentny i zaangażowany personel,
- innowacyjne kierownictwo,
- sprawne zarządzanie wiedzą.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wiedza do celów zarządzania jest różnie definiowana. Można ją ująć jako (Mikuła, Pietruszka-Otył, Potocki 2007, s. 113):

- powiązanie informacji z ich rozumieniem,
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie.

W celu realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą – kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (Mikuła 2006, s. 135). Ważną rolę w systemie zarządzania wiedzą odgrywają (Grudzewski, Hejduk 2004, s. 103):

- technologie informatyczne,
- systemy zarządzania oraz techniki i metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego,
- kultura organizacyjna zorientowana na pracowników.

Każda organizacja ma swoją specyfikę, która sprawia, że rozwiązania zastosowane z sukcesem w jednym miejscu, w innym mogą zakończyć się niepowodzeniem. Dlatego kierownictwa przedsiębiorstw zainteresowane wdrożeniem zarządzania wiedzą muszą wykazać się nie tylko znajomością samej koncepcji i własnej organizacji, ale także rozumieć istotę przeobrażeń, jakie dokonują się w biznesie, administracji publicznej i codziennym życiu pod wpływem rosnącej roli wiedzy.

Pojawienie się gospodarki przedsiębiorczej, publicznej i społecznej przedsiębiorczości, jest w takim samym stopniu wydarzeniem kulturowym i psychologicznym, jak ekonomicznym i technicznym. Nośnikiem zasadniczej zmiany zachowań jest zarządzanie przedsiębiorcze znajdujące zastosowanie w (Drucker 1992, s. 24):

- nowych przedsięwzięciach gospodarczych lub innych,
- małych i średnich przedsiębiorstwach,
- organizacjach pozagospodarczych (ochrona zdrowia, oświata itd.),
- systematycznej innowacji, poszukiwaniu i wykorzystywaniu nowych okazji do zaspokajania ludzkich pragnień i potrzeb.

Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga stosowania specyficznych metod postępowania i polityki.

- Organizacje trzeba uczynić wrażliwymi na innowacje i zmiany, aby postrzegały je jako szansę, a nie zagrożenie. Organizacja powinna być tak zorganizowana, aby mogła wykonywać trudną pracę przedsiębiorcy. Należy dbać o odpowiednią politykę tworzenia klimatu sprzyjającego wykorzystaniu nadarzających się okazji.
- W organizacji należy systematycznie mierzyć i oceniać innowacyjność i przedsiębiorczość, aby zapewnić prawidłowy przebieg procesu uczenia się osiągnięcia sukcesu.
- Zarządzanie przedsiębiorcze wymaga specjalnego podejścia do struktury organizacyjnej, kształtowania kadr kierowniczych, stosowania zachęt i nagród. Każde przedsiębiorstwo, które chce rozwijać innowacyjność i przedsiębiorczość, musi we własny system wbudować zarządzanie przedsiębiorcze i przyjąć takie zasady działania, które w całej organizacji wzbudzą pragnienie innowacji i chęć do zachowań przedsiębiorczych.

Okazje i zagrożenia dla przedsiębiorczości znajdują się poza kontrolą organizacji. Są to zewnętrzne czynniki i uwarunkowania przedsiębiorczości. Okazje przedsiębiorcze i sposoby ich wykorzystania na przykładzie wyższej uczelni państwowej przedstawiono w tab. 1. W tab. 2 przedstawiono cechy charakterystyczne zarządzania klasycznego i zarządzania przedsiębiorczego.

Wiele cech klasycznej koncepcji zarządzania to bariery przedsiębiorczości. Cały proces zarządzania zorientowany jest na uniknięcie widocznego błędu, natomiast w zarządzaniu przedsiębiorczym niepowodzenie jest warunkiem efektywnego uczenia się jako podstawy przetrwania. Głównym problemem będzie przekształcenie zarządzania klasycznego (charakterystycznego głównie dla dużych i zbiurokratyzowanych przedsiębiorstw) w zarządzanie bardziej przedsiębiorcze. Istotą klasycznej koncepcji zarządzania jest wyraźnie określony proces zarządzania, oparty na przejrzystości, hierarchii, podziale funkcji, rutynowych czynnościach i sprecyzowanej odpowiedzialności. Natomiast podstawą koncepcji zarządzania przedsiębiorczego są: klimat wzajemnego zaufania, sieci więzi społecznych oraz struktura organiczna.

Tab. 1. Okazje przedsiębiorcze i sposoby ich wykorzystania na przykładzie wyższej uczelni państwowej

Źródła okazji przedsiębiorczych	Sposoby wykorzystania okazji przedsiębiorczych w podejmowanych przedsięwzięciach
Zmieniające się potrzeby klienta: 1. w tradycyjnym segmencie (maturzyści i pracujący absolwenci szkół średnich) – wzrost zapotrzebowania na wiedzę i wykształcenie 2. w nowym segmencie (absolwenci wyższych uczelni) – zapotrzebowanie na nową wiedzę lub aktualizację posiadanej wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • Uruchomienie nowych kierunków i specjalności • Uruchomienie nowych ścieżek studiów (np. MBA) • Uruchomienie studiów podyplomowych • Tworzenie nowych jednostek organizacyjnych (wydziałów, filii itp.) • Przedsięwzięcia poprawiające warunki studiowania (punkty kserograficzne, bary itp.)
Zmiany demograficzne (np. wyż demograficzny z pierwszej połowy lat 80. XX w.)	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie skali działalności (liczby studentów wszystkich typów studiów)
Rozwój nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych (m.in. internetu)	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe formy studiowania wirtualnego (z zastosowaniem np. zasobów uczelni, telewizji publicznej i internetu)
Inne zmiany w otoczeniu uczelni: 1. przygotowania do integracji z UE (wywołujące popyt na znajomość języków obcych, prawa UE itp.) 2. dostęp do funduszy UE	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsięwzięcia jw. • Uruchomienie programów badawczych we współpracy z ośrodkami zagranicznymi

Źródło: T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 160.

Tab. 2. Zarządzanie klasyczne kontra zarządzanie przedsiębiorcze

Cecha charakterystyczna	Koncepcja zarządzania	
	zarządzanie klasyczne	zarządzanie przedsiębiorcze
Rozwój	przez gromadzenie zasobów	przez agresywne wykorzystywanie szans
Planowanie	formalne, wyprzedzające działanie	nieformalne, plan przeplata się z działaniem, wyłania się w toku działań
Stosunek do ryzyka	minimalizowanie ryzyka	podejmowanie ryzyka
Redukowanie ryzyka	dążenie do dużej skali, analiza informacji	rozwój stopniowy, krok po kroku
Funkcjonowanie	podejmowanie decyzji podporządkowane strategii przedsiębiorstwa, zorientowane na wykonawstwo, zgodnie z ustalonymi procedurami	według wymogów sytuacji, podporządkowane zamierzeniom strategicznym
Ocena kadry kierowniczej	cenione kompetencje techniczne, lojalność wobec przedsiębiorstwa i posłuszeństwo wobec zwierzchników	ceniona innowacyjność, zaangażowanie w realizację zadań, uzyskiwanie wyników
Struktura organizacyjna	wysmukła, sztywna, zapewniająca trwałość	płaska, składająca się z niezależnych części, zapewniająca elastyczność
Punkt odniesienia ceny efektywności	procedury	rynek
Zadania	dobrze określone	słabo określone
System kontroli	formalny, scentralizowany	nieformalny, duża rola samokontroli
Komunikowanie się	ustrukturalizowane	warunkowane sytuacyjnie, swobodny przepływ informacji
Kadra menedżerska	dąży do zachowania <i>status quo</i>	poszukuje nowych szans
Rola doświadczenia	przywiązanie do rozpowszechnionych przekonań i sprawdzonych praktyk	kwestionowanie nabytych doświadczeń i formułowanych na ich podstawie założeń

Opracowanie autora na podstawie: H. Bieniok (red.), *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1996, s. 81–83.

Literatura

1. Adamczyk W., 1995, *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji”, 11/1995.
2. Barczyk Z., 2004, *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*, Oficyna Wydawnicza GWSP, Chorzów.
3. Bojewska B., 2002, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, uwarunkowania europejskie*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa, s. 107–142.
4. Bratnicki M., Strużyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.

5. Cechii C., 2000, *Wiedza o zależnościach i gospodarcze wykluczenie w wiejskich systemach lokalnych* [w:] *Dylematy polityki rolnej. Integracja polskiej wsi i rolnictwa z UE*, T. Hurek (red.), FAPA, Warszawa, s. 116–126.
6. Chodyński A., 2002, *Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej*, WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec, s. 46–52.
7. Chodyński A., 2007, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
8. Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa, s. 30–37.
9. Drucker P.F., 1995, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s. 15.
10. Francik A., 2003, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s.66 i 67.
11. Fryzeł B., 2004, *Kultura o konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Griffin R. W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 38.
13. Grudzewski W.M., Hejduk J.K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa, s. 103.
14. Klasik A., 2006, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, s. 279.
15. Koźmiński A.K., Piotrowski W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, s. 302 i 303.
16. Kraśnicka T., 2002, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, s. 115.
17. Kuszlin W.J., Fołomyjow A.N., 2000, *Rykosznaje choziaństwowanie i riski*, Sankt Petersburg, „Nauka”, 1/2000.
18. Kwiatkowski S., 1993, *Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji”, 1/1993.
19. Kwiatkowski S., 2002, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.
20. Machaczka J., 2005, *Podstawy zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków.
21. Mikuła B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s. 135.
22. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2007, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
23. Ochojski A., Szczupak B., Zieliński T., 2006, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości. Problematyka badawcza* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, A. Klasik (red.), Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
24. Porter M. E., 2001, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa, s. 85.
25. Pszczołkowski T., 1987, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław, s. 288.
26. Safin K., 2003, *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
27. Sexton D., Bosman-Upton N., *Entrepreneurship*, Macmillan, New York, s. 7.
28. Skawińska E., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Poznań, s. 89.
29. Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków, s. 219–251.
30. Sztompka P., 1998, *Zaufanie: podstawa relacji społecznych* [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 10.

Business Management and the Development of Entrepreneurship

The article presents the role of management in the development of entrepreneurship. It shows the characteristics of entrepreneurship and it defines the factors that have an influence on the process of entrepreneurship. Also, the influence of management on the development of entrepreneurship is presented.