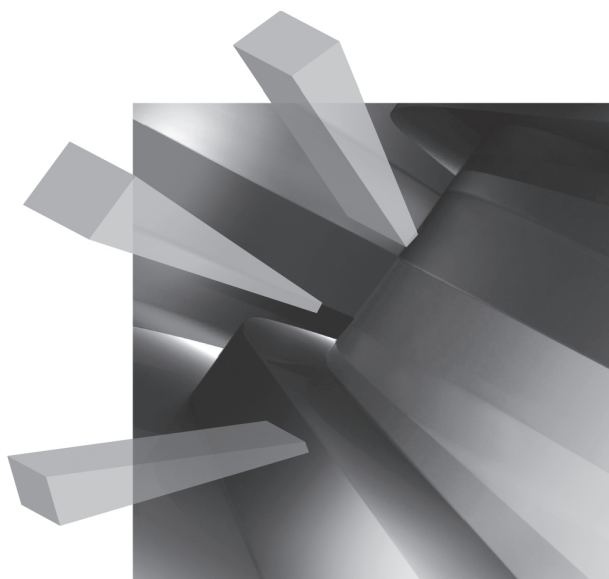


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4 (25) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Przemysław Banasik: Zarządzanie partycypacyjne czy imperatywne władztwo w wymiarze sprawiedliwości (Participative management or imperative reign in the justice system)	9
Krzysztof Błoński: Wykorzystanie wielowymiarowych reguł asocjacyjnych do poszukiwania uwarunkowań satysfakcji klientów z usług jednostek samorządu terytorialnego (The use of multidimensional association rules in search of determinants of customer satisfaction with services of local government units)	28
Szymon Cyfert, Witold Szumowski: Dobre praktyki zarządzania w administracji samorządowej (Good management practices in local authority)	38
Dorota Łochnicka: Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej (Evaluation of internal organizational conditions and their impact on entrepreneurial behavior of employees).....	60
Krzysztof Olek: Ewolucja metod wartościowania stanowisk pracy w ujęciu literaturowym (Evolution of job evaluation methods in literature aspect) .	78
Jolanta Pondel: Narzędzia informatyczne inteligencji biznesowej wspomagające realizację projektów w przedsiębiorstwach (Business Intelligence IT tools supporting the execution of projects in enterprises).....	91
Andrzej Sztando: Współczesne bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym w Polsce (Contemporary barriers in strategic governance of local development in Poland).....	105
Christoph Winter: A new approach to avoiding cost overruns and implementation delays in future large projects in aerospace business (Unikanie opóźnień i przekraczania kosztów w realizacji wielkich projektów w przemyśle aeronautycznym – nowe podejście)	125

Dorota Łochnicka

Uniwersytet Łódzki
e-mail: lochnicka@uni.lodz.pl

OCENA WEWNĘTRZNYCH UWARUNKOWAŃ ORGANIZACYJNYCH ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PRACOWNICZEJ

EVALUATION OF INTERNAL ORGANIZATIONAL CONDITIONS AND THEIR IMPACT ON ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES

DOI: 10.15611/noz.2015.4.04

JEL Classification: M54, L21, D22

Streszczenie: Celem opracowania jest identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości pracowniczej. Na podstawie badań własnych dokonano oceny uwarunkowań panujących w polskich przedsiębiorstwach pod kątem ich wpływu na przedsiębiorcze zachowania pracowników. Badaniem objęto 83 duże i średnie przedsiębiorstwa, których działalność nakierowana była na osiągnięcie zysku. Ocenie poddano trzy elementy uwarunkowań wewnętrznych – kulturę i klimat organizacyjny, upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy oraz wdrożenie systemów zarządzania jakością. Na podstawie wyników stwierdzono, że kultura i klimat organizacyjny w badanych przedsiębiorstwach, jak również zakres upodmiotowienia pracowników w miejscu pracy sprzyjają przedsiębiorczości pracowniczej w sposób umiarkowany. Systemy zarządzania w badanych organizacjach w niewielkim stopniu wpływają na rozwój przedsiębiorczych postaw, gdyż nie zapewniają szerokiego zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa. Badania wykazały, że uwarunkowania organizacyjne w badanych przedsiębiorstwach w niewielkim stopniu sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości pracowniczej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość pracownicza, intraprzsiębiorczość, przedsiębiorczość organizacyjna, uwarunkowania organizacyjne.

Summary: The aim of this paper is to identify how to create organizational conditions supporting intrapreneurship. The results of empirical studies presented in the article show that organization culture, as well as management in Polish companies do not support much intrapreneurial behavior of employees. Empirical studies were conducted in 83 big and medium private and state companies.

Keywords: intrapreneurship, entrepreneurial behavior, organizational conditions.

1. Wstęp

Rosnąca zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacyjnego wymaga od przedsiębiorstw coraz większej elastyczności w przystosowywaniu się do zmian. Kluczowe w tym zakresie wydaje się czynne włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa, dzięki czemu rozwój organizacji możliwy będzie przy wykorzystaniu przedsiębiorczego potencjału jej pracowników. Jak zauważają B. Manville i J. Ober, wyzwaniem dla współczesnego zarządzania jest wykorzystanie potencjału, kompetencji oraz zaangażowania pracowników w procesie kształtowania i ukierunkowania strategicznego całej organizacji [Manville, Ober 2003]. Konieczne jest więc tworzenie tzw. przedsiębiorczych organizacji, w których podstawą tworzenia strategii jest przedsiębiorczość¹. Może być ona uznana za strategię zarządzania, której celem jest zwiększenie innowacyjności i ciągle usprawnianie organizacji przez stymulowanie zachowań przedsiębiorczych swoich pracowników [Srivastava, Agrawal 2010]. W tym przypadku przedsiębiorczość wewnętrzna powinna być wynikiem założeń strategicznych organizacji, stając się jednocześnie filozofią jej działania.

Zadaniem współczesnych organizacji powinno stać się wspieranie procesów, dzięki którym pracownicy będą mogli stać się wewnętrznymi przedsiębiorcami (intraprzedsiębiorcami), a wykorzystanie ich kreatywności służyć będzie tworzeniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług². Podobny pogląd prezentuje J. Riddle, według którego przedsiębiorczość organizacyjna jest procesem, w toku którego pracownicy powinni być zachęceni do przekształcania własnych pomysłów i technik w konkretne plany działania, niosące ze sobą korzyści dla organizacji, w której

¹ Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna pojmowana jest z reguły w dwojaki sposób. Według pierwszego ujęcia, odnosi się ona do sposobu działania całej organizacji (przedsiębiorczość organizacyjna) i polega na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania. Polega także na tworzeniu takiego otoczenia wewnątrzorganizacyjnego, które sprzyjałoby rozwojowi twórczości, podejmowaniu ryzyka i wykorzystywaniu szans, przy jednoczesnej współpracy pracowników w drodze realizacji celów przedsiębiorstwa. Według drugiego ujęcia, obejmuje ona zachowania pracowników wewnątrz organizacji, polegające na tworzeniu, modyfikowaniu, rozpoznawaniu, interpretowaniu, chwytniu i wykorzystywaniu szans w celu tworzenia nowych przedsięwzięć i rozwoju organizacji (przedsiębiorczość pracownicza). Zachowania przedsiębiorcze związane są zatem z inicjowaniem i wprowadzaniem zmian przez personel firmy, co wiąże się z oddolną inicjatywą pracowników, mającą na celu wprowadzenie nowych, innowacyjnych rozwiązań [Pogoda; Bratnicki 2004, s. 28-29; Glinka, Gudkova 1983, s. 770-791].

² Wewnętrznymi przedsiębiorcami nazywa się pracowników, którzy wykazują się inicjatywą, twórczym zaangażowaniem na stanowisku pracy, podejmują innowacyjne działania oraz zajmują się wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. Inicjują oni zatem procesy zmian, są często wizjonerami, którzy podejmują odważne działania na rzecz przekształcenia innowacyjnych pomysłów w zyskowne przedsięwzięcia [Mokaya 2012, s. 134; Hisrich 1990, s. 209-222; Luchsinger, Bagby 1987, s. 10-13; Stopford, Baden-Fuller 1994, s. 521-536; Johnson 2001, s. 135-140; Lumpkin, Dess 2001, s. 429-451; Pinchot, Pellman 2000, s. 12, 16-20].

pracują [Riddle 2012]. Warto przytoczyć tu pogląd M. Bednarczyka, który twierdzi, że przedsiębiorczość organizacyjną rozumieć należy jako wspomaganie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie we wszystkich obszarach jej działalności. Celem organizacji powinno być, jego zdaniem, stymulowanie i realizacja procesów innowacyjnych, obejmujących identyfikację wewnętrznych przedsiębiorców i wspomaganie ich w przedsiębiorczych działaniach, wspomaganie struktur innowacyjnych oraz budowanie sprzyjającego klimatu w przedsiębiorstwie [Bednarczyk 1996].

Celem opracowania jest identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych wspierających przedsiębiorczość pracowniczą. Na podstawie badań własnych dokonano także oceny uwarunkowań panujących w polskich przedsiębiorstwach pod kątem ich wpływu na przedsiębiorcze zachowania pracowników.

2. Uwarunkowania organizacyjne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości pracowniczej

Przedsiębiorczość pracownicza uzależniona jest od wielu czynników wpływających na jednostki, w ciągu życia zarówno poza organizacją, jak i wewnątrz niej. Dla zaistnienia przedsiębiorczości konieczny jest splot wielu zmiennych, kształtujących człowieka zarówno w procesie socjalizacji, jak i w procesie pracy. Ważnym czynnikiem, jaki ma wpływ na zachowania przedsiębiorcze pracowników, są ich indywidualne cechy, zarówno te wrodzone, jak i nabyte. Istotną rolę odgrywają także uwarunkowania społeczno-kulturowe, które kształtują jednostkę od początku jej życia. Nie mniej ważne jest środowisko pracy, od którego uzależniona jest intensywność i zakres przedsiębiorczości pracowniczej.

Część autorów uważa wręcz, że wartości, zasoby i architektura organizacyjna oddziałuje na zachowania wewnątrzorganizacyjne silniej niż otoczenie zewnętrzne. Wskazują na to badania B. Czerniachowicz, według których, najważniejszymi uwarunkowaniami przedsiębiorczości są uwarunkowania wewnętrzne dotyczące przedsiębiorstwa, następnie uwarunkowania wewnętrzne dotyczące pracowników, a w dalszej kolejności – otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa [Czerniachowicz 2011]. Według M. Bratnickiego, „indywidualne kompetencje przedsiębiorcze pojawiają się tylko wtedy, gdy występuje odpowiedni kontekst wewnątrzorganizacyjny i zewnętrzny” [Bratnicki 2004]. Podkreśla on jednocześnie, że „w przypadku organizacji tworzących przedsiębiorczo nowe wartości, zasoby i architektura organizacyjna oddziałują silniej niż otoczenie” [Bratnicki 2004].

Jak wskazują L.P. Kyrgidou i M. Hughes, do stworzenia wewnętrznego otoczenia organizacyjnego, sprzyjającego przedsiębiorczości, konieczne jest oparcie strategii organizacji na autonomii, współpracy i zaangażowaniu [Kyrgidou, Hughes 2010]. W tym celu konieczne jest pozyskiwanie przedsiębiorczych jednostek, budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcze przywództwo. Aby móc budować przewagę konkurencyjną dzięki przedsiębiorczości, niezbędne jest natomiast wykorzystanie procesów twórczości i przekształcanie nowych, użytecznych idei w innowacje [Kyrgidou, Hughes 2010].

Jednym z czołowych badaczy, próbujących odpowiedzieć na pytanie, jakie warunki powinny zostać spełnione, aby pobudzić przedsiębiorczość wewnątrz organizacji, jest D.F. Kuratko. Razem z R.V. Montagno i J.S. Hornsby wyznaczyli pięć warunków, które muszą być spełnione, aby pobudzić wewnętrzną przedsiębiorczość. Jest to: (1) odpowiednie wynagradzanie, które ma na celu pobudzenie i wspieranie zachowań przedsiębiorczych; (2) wsparcie kierownictwa, polegające na promowaniu intraprzsiębiorczości; (3) dostęp do zasobów (także czasu) w celu realizacji przedsiębiorczych działań; (4) wspierająca kultura organizacyjna; (5) swoboda pracy, dzięki uzyskaniu autonomii i możliwości podejmowania ryzyka [Kuratko, Montagno, Hornsby 1990]. Późniejsze badania wykazały, że wymienione czynniki okazały się kluczowe w kreowaniu przedsiębiorczych zachowań, szczególnie wśród menedżerów średniego szczebla [Hornsby, Kuratko, Zahra 2003].

Kolejne badania bazujące na wymienionych wyżej determinantach przedsiębiorczości wykazały, że trzy z nich wywierają decydujący wpływ na satysfakcję z pracy, która następnie przekłada się na osiągnięte przez pracowników wyniki. Była to: swoboda pracy, odpowiednie wynagrodzenie oraz wsparcie kierownictwa. Zadowolenie z pracy wywołane tymi czynnikami skutkowało podejmowaniem przez pracowników przedsiębiorczych działań w postaci generowania i wdrażania nowych pomysłów i usprawnień [Kuratko, Hornsby, Bishop 2005].

Przytoczyć warto także rozważania A. Żur, która wymienia kilka obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymagających przekształceń w procesie rozwijania przedsiębiorczości wewnątrz organizacji. Wspomniana autorka uszczegóławia rozważania na ten temat, dokonując charakterystyki poszczególnych zmian. Według Żur, powinny one obejmować zmiany w obrębie: struktury i kultury organizacyjnej, metod zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji wewnętrznej (tab. 1).

Wymienione w tab. 1 cechy i warunki organizacyjne wskazują, że budowanie przedsiębiorczości organizacyjnej jest złożonym i skomplikowanym procesem. Wymaga bowiem poczynienia założeń przedsiębiorczych już na początku budowania strategii organizacji, a zatem przy tworzeniu jej kultury, opracowywaniu systemów zarządzania, planowaniu metod organizacji pracy czy też systemów motywacyjnych. W tym wszystkim musi zostać określona rola kierownictwa i menedżerów w budowaniu odpowiedniej atmosfery i klimatu przedsiębiorczości. Kluczowe wydają się trzy elementy uwarunkowań organizacyjnych, które stanowią filary przedsiębiorczej organizacji. Są to odpowiednie systemy zarządzania, kultura i klimat organizacyjny oraz kierownictwo, które odpowiada za promowanie idei przedsiębiorczości wewnątrz przedsiębiorstwa. Odpowiednie systemy zarządzania, kultura organizacyjna oraz kadra zarządzająca promująca i wspierająca ideę przedsiębiorczości w firmie wydają się niezbędne w procesie tworzenia przedsiębiorczości organizacyjnej, a co za tym idzie – przedsiębiorczości pracowniczej.

Wybór odpowiedniego **systemu zarządzania** przedsiębiorstwem jest jednym z kluczowych warunków tworzenia przedsiębiorczej organizacji. Specjaliści z za-

Tabela 1. Obszary zarządzania podlegające zmianom przy wdrażaniu przedsiębiorczości wewnętrznej

Obszar zmian	Charakterystyka
Struktura	Struktura powinna być spłaszczona, opierać się na łączeniu stanowisk pracy w grupy robocze, pracy w zespołach, rozległej delegacji (poprzez poszerzenie uprawnień, zadań i odpowiedzialności), autonomii pracowników, decentralizacji decyzji
Kultura organizacyjna	Powinna propagować i upowszechniać takie wartości, jak: własna inicjatywa, pomysłowość, podejmowanie ryzyka, wymiana wiedzy, myśli i idei
Zarządzanie zasobami ludzkimi	W zakresie rekrutacji nacisk powinien być położony na kształtowanie wyobraźni, umiejętności tworzenia nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, otwarcie na zmiany. W zakresie szkoleń nacisk powinien być położony na: programy szkoleniowe kształtujące umiejętności twórczego myślenia, współdziałania, szukania nowych rozwiązań. System motywacji powinien być oparty na: inicjatywie pracowników, nagradzaniu za twórcze wysiłki
Komunikacja wewnętrzna	Powinna być otwarta, bezpośrednia, elastyczna, opierać się na sprzężeniu zwrotnym (<i>feedback</i>), wysokiej częstotliwości przekazu i powszechności informacji

Źródło: [Żur 2006, s. 138].

kresu zarządzania zaznaczają, że modele zarządzania nie są uniwersalne i powinny być odpowiednio zaadaptowane do specyfiki organizacji i branży, w której ona działa³. Autorka podziela pogląd R. Kućmańskiego, według którego system zarządzania powinien ”sprzyjać rozbudzaniu zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębianiu ich zdolności do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy, a także stwarzać zachęty sprzyjające zmianom i innowacjom” [Kućmański 2010]. Kućmański zauważa, że system ten musi zachować równowagę pomiędzy organizacją nastawioną na sprawność operacji a swobodą twórczego, innowacyjnego działania pozwalającego wykorzystywać nadarzające się okazje [Kućmański 2010]. Zbyt mała swoboda ogranicza bowiem innowacyjność, zbyt duża natomiast może prowadzić do marnotrawstwa zasobów i czasu.

Do systemów zarządzania wspierających przedsiębiorczość pracowniczą zaliczyć można m.in. systemy zarządzania jakością, takie jak TQM, Six Sigma, czy normy ISO 9001 i 9004⁴. Pomimo iż sposób funkcjonowania i założenia wymienionych rozwiązań różnią się od siebie, wspólną ich cechą jest oparcie funkcjonowania na angażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa oraz

³ W literaturze pojęcie modelu i systemu zarządzania używane jest często zamiennie. W opracowaniu pojęcia te także traktowane będą jako synonimy.

⁴ Budowaniu przedsiębiorczości pracowniczej służą także takie systemy zarządzania, jak zarządzanie przez zaangażowanie czy zarządzanie przez cele. W opracowaniu zostały one celowo pominięte, gdyż nie uwzględniono ich w badaniach empirycznych zaprezentowanych w dalszej części artykułu.

delegowaniu uprawnień. Ma to na celu pełne wykorzystanie potencjału pracowników (ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kreatywności) w drodze osiągnięcia, założonych przez organizację, korzyści. Wykorzystaniu przedsiębiorczego potencjału załogi służyć mogą także programy oparte na zasadzie *kaizen*, dzięki którym pracownicy uczą się, jak zmieniać organizację małymi krokami, nadając zmianom charakter ewolucyjny. Dzięki temu zmiana staje się czymś normalnym w organizacji, co sprzyja jej akceptacji i redukuje opór pracowników wobec zmian [Tabaszewska, Białowas 1999].

Dla efektywnego funkcjonowania systemów zarządzania jakością konieczne jest stworzenie odpowiedniej **kultury organizacyjnej**, która definiowana może być jako zbiór cech i wartości firmy bądź też jako filozofia przedsiębiorstwa, dotycząca prowadzenia biznesu [Fryzeł 2005]. H. Schenplein określa kulturę organizacyjną jako zbiór wartości, norm i przekonań, które stanowią system i są powszechnie akceptowane w organizacji [Schenplein 1988]. Ważną cechą kultury organizacyjnej jest to, że można ją kształtować i wykorzystywać jej elementy do pobudzania, podtrzymywania bądź wygaszania określonych zachowań [Branicki 2004]. Wspieraniu przedsiębiorczości pracowniczej służyć może oparcie kultury organizacyjnej na następujących wartościach i zasadach [Bratnicki 2004]:

- w organizacji rozpowszechniana jest idea kreatywności i intraprzsiębiorczości;
- uznaje się pracowników za centralne ogniwo rozwiązywania problemów;
- struktura organizacji powinna być oparta na pracy zespołowej, każdy członek zespołu zaś powinien być świadomy odpowiedzialności indywidualnej i wspólnej;
- pracownicy angażowani są w ustalanie celów na poszczególnych szczeblach organizacji;
- kadra kierownicza powinna pobudzać pracowników do działań nakierowanych na osiągnięcie celów;
- działania pracowników muszą być wspierane odpowiednim systemem motywacyjnym, który będzie skutecznie wzmacniał zachowania pożądane oraz eliminował zachowania negatywne;
- współpraca musi opierać się na wzajemnym szacunku i autonomii;
- przepływ informacji w przedsiębiorstwie powinien być swobodny;
- pracownicy powinni mieć możliwość samorealizacji, rozwoju własnych kompetencji i umiejętności (przy założeniu realizacji celów organizacji).

Wymienione wartości i zasady, będące elementem kultury organizacyjnej, wskazują, że kultura przedsiębiorcza to kultura, która stwarza warunki i klimat do partycypacji pracowników w zarządzaniu, kreatywności oraz innowacji. R. Kućmański podkreśla, że kultura, która ma sprzyjać partycypacji i innowacjom, powinna być skonstruowana w taki sposób, aby sprzyjała wykorzystaniu umiejętności i zdolności pracowników. Co więcej, powinna służyć eliminowaniu barier, hamujących ich rozwój, sprawność oraz adaptację do zmian [Kućmański 2010]. Pracownikom natomiast powinna być przyznana większa swoboda w podejmowaniu decyzji, praca zaś powinna opierać się na wspólnym wysiłku pracowników i kierownictwa w dążeniu do realizacji wspólnych zamierzeń [Kućmański 2010].

Obok kultury organizacyjnej oraz odpowiednio dobranego systemu zarządzania **kierownicy** odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości pracowniczey⁵. G. Wudarzewski twierdzi, iż to, jak długo pracownik zostanie w organizacji i co do niej wniesie, zależy przede wszystkim od jego relacji z bezpośrednim przełożonym i nie zastąpią tego bardzo dobre warunki płacowe czy zaawansowane programy szkoleniowe [Wudarzewski 2012]. Sposób budowania przez kierownika relacji z podwładnymi jest bowiem ważnym czynnikiem motywacyjnym, decydującym o poziomie zaangażowania i przedsiębiorczości zatrudnionych [Wudarzewski 2012]. Zdaniem M. Bratnickiego kluczowym wyzwaniem współczesnego zarządzania jest wykorzystanie kompetencji i zaangażowania pracowników, a w szczególności dopuszczenie ich do uczestnictwa w kształtowaniu ukierunkowania strategicznego całej organizacji [Bratnicki 2004]. Menedżerowie są bowiem głównymi krzewicielami kultury organizacyjnej oraz animatorami przedsiębiorczości. Bez „wsparcia z góry” nie można więc mówić o partycypacji i wysokim stopniu zaangażowania pracowników w wykonywane zadania [Bell 1979].

Sposób kierowania oraz relacje menedżerów z pracownikami mają znaczny wpływ na odczuwany klimat organizacyjny sprzyjający kreatywności, co zostało potwierdzone badaniami G. Ekvalla [Ekvall 1996; Ekvall, Ryhammar 1998]. Autor ten wykazał, że styl kierowania pracownikami nie ma bezpośredniego wpływu na kreatywność, oddziałuje na nią jednak pośrednio poprzez tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości [Ekvall, Ryhammar 1998]. Według Ekvalla, aby w organizacji zapanował klimat wspierający kreatywność, menedżerowie muszą [Ekvall 1996]:

- być otwarci na zmiany,
- angażować podwładnych w rozwiązywanie problemów,
- reagować pozytywnie na nowe pomysły,
- wspierać nowe pomysły,
- zachęcać do debaty i prezentowania różnych perspektyw,
- zezwolić na swobodę i autonomię w działaniu,
- zachęcać do podejmowania ryzyka i akceptować porażki.

Wynika stąd, iż pracowników należy motywować do tego, aby wyrażali swoje opinie i sugestie dotyczące funkcjonowania organizacji, a także by zgłaszali pomysły dotyczące zmian i usprawnień.

Badania I. Dackerta i in. wykazały, że na kreatywny klimat organizacyjny wpływ ma nie tylko rodzaj przywództwa, ale także sposób wykonywania pracy [Dackert, Loov, Martensson 2004]. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że zakres kreatywności wśród pracowników pracujących w zespołach był większy niż wśród tych na stanowiskach opartych na rutynowych zadaniach oraz w tych miejscach, gdzie menedżerowie promowali działania innowacyjne [Dackert, Loov, Martensson 2004]. Kreatywność i przedsiębiorczość w organizacji jest więc uzależniona nie tylko od klimatu organizacyjnego, ale także od stylu kierowania, który przejawia się m.in. w sposobie organizacji pracy [Listwan 2004].

⁵ Pojęcia „kierownik”, „menedżer” oraz „przełożony” będą stosowane zamiennie.

Jak zauważa P. Burns, tworzenie przedsiębiorczego klimatu organizacji i warunków do innowacyjności wymaga odejścia od autokratycznego stylu zarządzania na rzecz współpracy, otwartej komunikacji i partycypacji [Burns 2005]. Niestety, badania porównawcze przeprowadzone w Niemczech, Finlandii, Polsce, Czechach i Szwecji wskazują, że menedżerowie w Polsce zasięgają opinii pracowników dopiero wtedy, gdy sami nie mają wystarczających informacji do podjęcia decyzji [Szabo 2007]. W innym przypadku bazują oni na własnych doświadczeniach bądź konsultują się ze swoimi przełożonymi [Szabo 2007]. Spośród pięciu badanych krajów w Polsce pracownicy są najmniej ważnym źródłem wskazówek i pomysłów. Jeżeli nawet zasięga się opinii pracowników, ostateczna decyzja podejmowana jest przez przełożonych [Szabo 2007]. Jest to duży błąd kierownictwa, gdyż, jak pokazują australijskie badania, to szeregowi pracownicy są najczęstszym źródłem innowacji i stanowią siłę napędową całej organizacji.

3. Ocena uwarunkowań organizacyjnych w polskich przedsiębiorstwach

Ocena uwarunkowań organizacyjnych dokonana została na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych przez autorkę w latach 2012-2013, w 83 dużych i średnich przedsiębiorstwach, których działalność nastawiona była na osiągnięcie zysku⁶. Celem badań była m.in. ocena uwarunkowań organizacyjnych pod kątem ich wpływu na przedsiębiorcze zachowania pracowników⁷. Ocena uwarunkowań dokonana została w trzech obszarach⁸:

⁶ Do przedsiębiorstw średnich zaliczono firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników. Do przedsiębiorstw dużych – firmy zatrudniające powyżej 249 osób. Większość firm biorących udział w badaniu należała do grupy przedsiębiorstw średnich (87,7%). 13,3% przedsiębiorstw stanowiły firmy duże. Jednocześnie w 7,2% firm zatrudnienie przekraczało 1000 osób. Największa liczba ankiet spłynęła od przedsiębiorstw z sektora przetwórstwa przemysłowego (49,4%) oraz budownictwa (21,7%). Udział sektorowy pozostałych przedsiębiorstw kształtował się następująco: handel hurtowy i detaliczny (10,8%); transport i gospodarka magazynowa (7,2%); dostawy wody, gospodarowanie ściekami i rekultywacja (6%); pozostała działalność usługowa (6%); wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (3,6%); górnictwo i wydobywanie (2,4%); działalność finansowa i ubezpieczeniowa (2,4%); naprawa pojazdów samochodowych i motocykli (1,2%), działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (1,2%), inna działalność (3,6%).

⁷ Przedstawione w tej części opracowania wyniki stanowią część szerszych badań nad przedsiębiorczością pracowniczą. Pozostałymi celami badań było określenie zakresu i przedmiotu przedsiębiorczości pracowniczej oraz określenie wpływu przedsiębiorczości pracowniczej na efektywność badanych organizacji. Całościowe wyniki badań zaprezentowane zostały w rozprawie doktorskiej autorki, zatytułowanej „Wpływ przedsiębiorczości pracowniczej na efektywność przedsiębiorstwa”. Na potrzeby badań stworzony został autorski kwestionariusz ankiety, składający się z 14 pytań zamkniętych. Kwestionariusz kierowany był do osoby, która miała w przedsiębiorstwie najpełniejszą wiedzę odnoszącą się do badanej problematyki. Wybór tej osoby leżał zatem po stronie przedsiębiorstwa i nie był narzucany przez badacza. Pytania sformułowane zostały w taki sposób, aby zapewnić jak najpełniejsze informacje umożliwiające realizację postawionych celów badawczych.

⁸ Zostały one uznane za kluczowe dla rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej.

a) kultura i klimat organizacyjny – kultura i klimat organizacyjny wywierają znaczny wpływ na przedsiębiorcze zachowania pracowników⁹. Za kulturę organizacyjną sprzyjającą przedsiębiorczości uznaje się taką, która jest otwarta, nastawiona na rozwój i innowacje, w której pracownik uznawany jest za najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Ważne jest zapewnienie dobrego klimatu do współpracy, docenianie kreatywności pracowników oraz wdrożenie narzędzi umożliwiających im zgłaszanie pomysłów i sugestii. Celem tej części badań było wykazanie, czy w badanych przedsiębiorstwach kultura i klimat organizacyjny sprzyjają przedsiębiorczości pracowniczej;

b) upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy – w literaturze przedmiotu wskazuje się, że zwiększenie swobody i autonomii pracowników w procesie pracy sprzyja budowaniu postaw przedsiębiorczych. Istotny jest także ciągły przepływ informacji w sprawach ważnych dla pracowników oraz aktywne włączanie uczestników organizacji w procesy zmian i rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają menedżerowie, którzy decydują o poziomie kontroli sprawowanej nad pracownikami oraz zakresie ich uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Celem tej części badań było wykazanie, czy w badanych przedsiębiorstwach pracownicy mają swobodę w podejmowaniu decyzji, czy są włączani w sprawy organizacji i czy ich pomysły są uwzględniane w procesach przeprowadzania zmian;

c) wdrożenie systemów zarządzania jakością – jednym ze sposobów zwiększania udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie są odpowiednie systemy zarządzania jakością. Należą do nich TQM, Six Sigma czy normy ISO 9000. Wdrożenie wspomnianych systemów zapewnia ciągle zaangażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji w różnych obszarach jej działania. Dzięki temu wykorzystywany jest potencjał przedsiębiorczy uczestników przedsiębiorstwa. Celem tej części badań było wykazanie, czy w badanych przedsiębiorstwach wdrożone zostały wybrane systemy zarządzania, sprzyjające rozwojowi intraprzsiębiorczości. W ankiecie sformułowane zostało pytanie, w odpowiedzi na które respondenci mieli zaznaczyć, jakie z wymienionych systemów i metod zarządzania wdrożono w firmie, które są w trakcie wdrażania, a które planuje się wdrożyć w przyszłości.

⁹ Związek klimatu organizacyjnego z kulturą nie jest jasno określony. Część autorów utożsamia klimat organizacyjny z jej kulturą (np. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, A. Lipińska-Grobelny), część traktuje klimat jako pojęcie węższe od kultury (D.A. Kolb, L.R. James, A.P. Jones). W opracowaniu klimat organizacyjny nie będzie utożsamiany z kulturą. Przyjęta została definicja B. Koba, według którego klimat organizacyjny jest zbiorem subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji cech, będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji, kształtujących motywację pracowników [Kolb 1972, cyt. za: Lipińska-Grobelny 2007, s. 22].

3.1. Kultura i klimat organizacyjny

Do oceny kultury i klimatu organizacyjnego wykorzystano 9 stwierdzeń (tab. 2). Na ich podstawie możliwe było określenie:

- czy pracownicy są traktowani jako największy kapitał firmy i czy dba się o rozwój ich kreatywności,
- czy organizacje nastawione są na tworzenie innowacyjnych produktów i usług oraz czy wdrożono w nich programy motywujące pracowników do ich zgłaszania,
- czy pracownicy są źródłem nowych pomysłów i czy ich pomysłowość jest wynagradzana,
- czy w organizacjach panuje atmosfera sprzyjająca kreatywnemu myśleniu oraz czy przedsiębiorstwa mają płaską strukturę organizacyjną.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do zmiennych określających kulturę i klimat organizacyjny (w %)

Pytanie	Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
Pracownicy uznawani są za największy kapitał przedsiębiorstwa	43,9	39,0	11,0	6,1
Rozwijanie kreatywności pracowniczej jest jednym z celów przedsiębiorstwa	28,0	40,2	25,6	6,1
Ważnym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie innowacyjnych produktów/usług	50,0	43,9	3,7	2,4
Pracownicy stanowią ważne źródło nowych pomysłów w firmie	48,8	40,2	9,8	1,2
W firmie dba się o rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników	30,1	50,0	13,4	6,1
W firmie panuje atmosfera sprzyjająca twórczemu myśleniu	23,2	46,3	24,4	6,1
W firmie wprowadzono program motywujący pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów	12,2	15,9	35,4	36,6
Innowacyjne pomysły pracowników są dodatkowo wynagradzane	23,2	41,5	22,0	13,4
Firma ma płaską strukturę organizacyjną	24,7	32,1	28,4	14,8

Źródło: badania własne.

Ponad 80% firm deklaruje, że pracownicy uznawani są za ich największy kapitał i dba się w nich o ich rozwój i poszerzanie umiejętności¹⁰. Dodatkowo 68,2% respondentów raczej lub całkowicie zgadza się z tym, że rozwijanie kreatywności pra-

¹⁰ Jest to suma odpowiedzi „całkowicie się zgadzam” oraz „raczej się zgadzam”.

owników jest jednym z celów przedsiębiorstwa. Prawie 94% przedsiębiorstw uznało, że ważnym celem organizacji jest tworzenie innowacyjnych produktów i usług. Tak wysoka ocena może być związana z charakterem działalności dwóch głównych grup respondentów, a mianowicie budownictwa i przetwórstwa przemysłowego. W przedsiębiorstwach produkcyjnych innowacyjne rozwiązania mają szczególne znaczenie dla przetrwania i rozwoju firm na rynku.

Ocena kolejnego stwierdzenia związana może być ze zorientowaniem zdecydowanej większości organizacji na innowacje. Blisko 90% respondentów zaznaczyło bowiem, że to pracownicy są ważnym źródłem nowych pomysłów w firmie. Niestety, jedynie w 12,2 % firm całkowicie zgodzono się z tym, że wdrożono w nich systemy motywujące pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów. W 15,9% organizacji raczej zgodzono się z tym stwierdzeniem. W ponad 36% firm takie rozwiązania nie istnieją, w 35,4% przedsiębiorstw zaś zaznaczono odpowiedź „raczej się nie zgadzam”, co sugerować może, że także w nich programy zgłaszania pomysłów nie zostały wdrożone. Pozytywnym wynikiem jest natomiast to, że w ponad 60% przedsiębiorstw innowacyjne pomysły są wynagradzane. W 23,2% firm całkowicie się z tym zgodzono, a w 41,5% zaznaczono odpowiedź „raczej się zgadzam”.

Respondenci ocenili atmosferę panującą w przedsiębiorstwie w sposób umiarkowany. W blisko 25% firm całkowicie zgodzono się z tym, że atmosfera w organizacji sprzyja twórczemu myśleniu, w 46,3% raczej się z tym zgodzono. Z drugiej jednak strony, blisko ¼ firm raczej nie zgodziła się z tym, że atmosfera w pracy sprzyja twórczemu myśleniu. W 6,1% przedsiębiorstw oceniono ją źle, całkowicie nie zgadzając się z tym stwierdzeniem. W badaniu pytano dodatkowo o strukturę organizacyjną firmy. Uznaje się bowiem, że płaska struktura organizacyjna jest ważnym czynnikiem budującym dobrą atmosferę w organizacji, m.in. dzięki lepszemu przepływowi informacji oraz sprawniejszej i bardziej otwartej komunikacji na linii pracownik-kierownik. W badanych przedsiębiorstwach struktura organizacyjna była zróżnicowana, z niewielkim wskazaniem na strukturę płaską.

Na podstawie wyników tej części badania uznać można, że w badanych przedsiębiorstwach kultura organizacyjna sprzyjała przedsiębiorczości pracowniczej w sposób umiarkowany. Badane przedsiębiorstwa wykazywały się orientacją na innowacje, pracownicy zaś okazali się ważnym źródłem nowych pomysłów. Pozytywnie należy ocenić także wsparcie pracowników ze strony kierownictwa, tj. dbałość o ich rozwój, a także wynagradzanie za pomysłowość. Z drugiej jednak strony, w niewielu badanych firmach wdrożono programy motywujące do zgłaszania pomysłów. Niewiele firm dba także o rozwój kreatywności wśród pracowników. Co więcej, ponad 30% firm źle lub raczej źle oceniło atmosferę panującą w organizacji.

3.2. Upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy

W tej części badania respondenci mieli za zadanie odnieść się do 9 stwierdzeń związanych z zakresem upodmiotowienia pracowników w miejscu pracy (tab. 3). Na podstawie uzyskanych wyników możliwe było określenie:

- czy pracownicy są włączani w procesy podejmowania decyzji oraz procesy przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie,
- czy są oni informowani o planach i działaniach firmy oraz czy mają możliwość wyrażania swoich opinii na ten temat,
- czy opinie pracowników są brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji,
- czy pracownicy mają swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących wykonywania zadań na stanowisku pracy.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do zmiennych określających upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy (w %)

Pytanie	Całkowicie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Całkowicie się nie zgadzam
Pracownicy są regularnie informowani o planach i działaniach firmy	30,5	40,2	23,2	6,1
Pracownicy mają prawo do wyrażania opinii dotyczących działań podejmowanych przez firmę	35,4	41,5	17,1	6,1
Poglądy pracowników są uwzględniane w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa	19,5	53,7	18,3	8,5
Pracownicy angażowani są w proces rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie	35,4	42,7	17,1	4,9
Zmiany organizacyjne zachodzące w przedsiębiorstwie przeprowadzane są bez udziału pracowników	15,9	20,7	39,0	24,4
Większość decyzji dotyczących przedsiębiorstwa podejmowana jest odgórnie przez kierownictwo firmy	43,9	32,9	18,3	4,8
Pracownicy mogą samodzielnie decydować o sposobie wykonania powierzonych im zadań	3,7	51,2	34,1	11,0
Pracownicy są ściśle kontrolowani na każdym etapie wykonywanej pracy	14,6	29,3	48,8	7,2
Zadania wykonywane są przez pracowników według ściśle określonych procedur	30,5	41,5	23,2	4,9

Źródło: badania własne.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzić można, iż w większości badanych firm pracownicy mają pewien wpływ na sprawy organizacji. W ponad 70% przedsiębiorstwach pracownicy są regularnie informowani o planach i działaniach firmy, mają także prawo wyrażania opinii dotyczących podejmowanych przez nią

działań. W około 70% organizacji respondenci uznali, że poglądy pracowników są uwzględniane w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa¹¹. To ostatnie stwierdzenie można jednak podać w wątpliwość, gdyż w 76,8% firm całkowicie lub raczej zgodzono się z tym, że większość decyzji podejmowana jest odgórnie przez kierownictwo. Nie można także jednoznacznie stwierdzić, czy pracownicy są realnie zaangażowani w proces rozwiązywania problemów organizacji, czy zaangażowanie to ma charakter pozorny. 35,4% respondentów całkowicie zgadzało się ze stwierdzeniem, że pracownicy są zaangażowani, 42,7% zaś zaznaczyło odpowiedź „raczej się zgadzam”. Z drugiej jednak strony, w 36,6% firm zmiany organizacyjne przeprowadzane są raczej bez udziału pracowników. 15,9% respondentów całkowicie zgodziło się z tym stwierdzeniem, 20,7% raczej się z nim zgodziło.

Pomimo tych wątpliwości, rezultaty badań pokazują, że pracownicy mają pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji dotyczących wykonywanych przez nich zadań. W ponad połowie firm pracownicy mogą samodzielnie decydować o sposobie wykonywania pracy. Potwierdza to ocena kolejnego stwierdzenia, według której pracownicy nie są ściśle kontrolowani na każdym etapie wykonywania pracy.

Wydaje się, że charakterystyka głównej grupy respondentów uwarunkowała ocenę stwierdzenia odnoszącego się do procedur regulujących proces pracy. W ponad 70% firm zadania określone są według ściśle określonych procedur. Sytuację tę można uznać za normalną, gdyż sektor przetwórstwa przemysłowego oraz budownictwa wymaga jasnych reguł postępowania w procesie wykonywania zadań, szczególnie w działach produkcji.

3.3. Systemy zarządzania jakością

Systemy zarządzania jakością mają za zadanie aktywne włączanie pracowników różnych szczebli organizacji w proces poprawy jakości w przedsiębiorstwie. W badaniach pytano, jakie systemy zarządzania, zwiększające udział pracowników w podejmowaniu decyzji, zostały wdrożone w przedsiębiorstwach, jakie są w trakcie wdrażania, a które zostaną wdrożone w przyszłości (tab. 4). W ankiecie uwzględniono takie systemy zarządzania jakością, jak: TQM, Six Sigma oraz normy ISO z serii 9000. Respondenci pytani byli również o wdrożenie programów ciągłego doskonalenia typu *kaizen*.

Mniej niż połowa respondentów wdrożyła przynajmniej jeden system zarządzania jakością (45,8%). 18% nie miało obecnie żadnego systemu, lecz znajdowało się w trakcie jego wdrażania bądź planowało jego wdrożenie w przyszłości. 36,2% firm nie ma obecnie żadnego systemu bądź narzędzia zarządzania jakością i nie planuje jego wdrożenia w przyszłości.

¹¹ W tym zakresie respondenci całkowicie lub raczej zgadzali się ze stwierdzeniami.

Tabela 4. Systemy zarządzania jakością oraz narzędzia poprawy jakości w badanych przedsiębiorstwach (w %)

System/narzędzie	Wdrożono	W trakcie wdrażania	Zostanie wdrożone w przyszłości
ISO 9000	41,0	3,6	10,8
TQM	10,8	3,6	6,0
Six Sigma	2,4	1,2	6,0
Kaizen	7,2	2,4	4,8

Źródło: badania własne.

Wyraźnie widać, że najbardziej rozpowszechnionymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania jakością były normy ISO z serii 9000. Wdrożyło je 41% badanych firm, a blisko 11% planuje je wdrożyć w przyszłości. Popularność norm ISO w polskich przedsiębiorstwach jest bardzo duża. Wydaje się również, że wiedza przedsiębiorców (i klientów) na temat tych norm, w porównaniu z innymi systemami zarządzania jakością, jest stosunkowo największa. W ten sposób certyfikaty ISO nie tylko pozwalają przedsiębiorcom zagwarantować klientom wysoką jakość oferowanych produktów i usług, ale odgrywają także rolę marketingową. Konsumentom bowiem chętniej kupują produkty tych przedsiębiorstw, które mają formalne certyfikaty jakości.

Normy ISO bardzo często stanowią pierwszy krok do wdrożenia kolejnych rozwiązań organizacyjnych pozwalających poprawiać szeroko pojętą jakość. W badanych przedsiębiorstwach stosunkowo niewiele firm stosowało bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak TQM czy Six Sigma. Pierwszy z wymienionych systemów wdrożyło 10,8% firm, drugi – jedynie 2,4% firm. Przypuszczać można, że taki stan nie jest przejściowy. Badania wskazują bowiem, że niewiele firm jest w trakcie tworzenia wymienionych systemów. Niewiele także planuje ich stworzenie w przyszłości. Mała popularność systemów zarządzania jakością wydaje się warunkować niewielką popularność metody poprawy jakości opartej na zasadzie *kaizen*. Stosowana ona była zaledwie w 7,2% firm.

Wyniki tej części badania wskazują, że pod względem tworzenia warunków formalnych do rozwoju przedsiębiorczości sytuacja w badanych przedsiębiorstwach nie jest dobra. Normy ISO stanowią wprawdzie podstawę do angażowania pracowników w sprawy organizacji, jednak nie są rozwiązaniami na tyle popularnymi i zaawansowanymi, aby zapewniały ciągłe uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. Słabe wyniki w tym zakresie mogą być tłumaczone formą własności firm biorących udział w badaniu. Były to głównie przedsiębiorstwa polskie oraz firmy państwowe, w których zaawansowane systemy zarządzania jakością, charakterystyczne dla firm zachodnich, są z reguły rzadko stosowane.

4. Zakończenie

Na kształtowanie przedsiębiorczych postaw pracowników duży wpływ wywierają wewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji. Znaczenie mają tu m.in. przyjęte przez organizacje systemy zarządzania, które powinny być oparte na zdecentralizowanym stylu zarządzania, partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji, pełnej wymianie informacji i współpracy. Do systemów sprzyjających przedsiębiorczości zaliczyć można systemy zarządzania jakością, takie jak TQM, Six Sigma czy normy ISO 9000. Tworzenie systemów zarządzania jakością wymaga od kierownictwa budowania określonej kultury i klimatu organizacyjnego, która wspierałyby przedsiębiorcze postawy wszystkich zatrudnionych. Pracownicy powinni być zatem uznani za centralne ogniwo rozwiązywania problemów, a także zaangażowani w ustalanie celów na poszczególnych szczeblach organizacji. Powinni oni liczyć na ciągłe wsparcie ze strony kierownictwa, a ich działania przedsiębiorcze powinny być doceniane i wynagradzane. To właśnie kierownictwo odgrywa główną rolę w krzewieniu przedsiębiorczej kultury organizacyjnej, będąc jej codziennym promotorem wśród pracowników. Zadaniem kierownictwa jest więc zarówno ciągłe zachęcanie i wspieranie pracowników w ich działaniach przedsiębiorczych, jak i budowanie świadomości uczestników organizacji co do ich roli w kształtowaniu sukcesu przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że w badanych przedsiębiorstwach kultura i klimat organizacyjny sprzyjają zachowaniom przedsiębiorczym w sposób umiarkowany. Z jednej strony, w zdecydowanej większości firm respondenci uznali, że pracownicy są największym kapitałem przedsiębiorstwa i stanowią ważne źródło innowacyjnych pomysłów. Z drugiej jednak, w niewielu przedsiębiorstwach wdrożono programy motywujące pracowników do zgłaszania innowacyjnych pomysłów, co wydaje się sprzeczne z deklarowaną orientacją przedsiębiorstw na innowacje. Stosunkowo niewiele firm stawia sobie także za cel rozwijanie kreatywności wśród pracowników. Pozytywnym aspektem jest jednak to, że innowacyjne pomysły pracowników są raczej wynagradzane. Umiarkowanie oceniono atmosferę panującą w przedsiębiorstwach. Blisko 1/4 respondentów oceniła ją jako sprzyjającą twórczemu myśleniu, a prawie połowa uznała ją za raczej sprzyjającą. Niemniej jednak prawie 25% uczestników badania uznało, że atmosfera w organizacji raczej nie sprzyja twórczości, a 6,1% oceniło ją jako niesprzyjającą.

Zakres upodmiotowienia pracowników w badanych przedsiębiorstwach także uznać należy za umiarkowany. Pomimo iż w zdecydowanej większości firm pracownicy są informowani o planach organizacji i mają możliwość wyrażania opinii, to ostateczne decyzje wydają się podejmowane ogólnie przez kierownictwo. Nie można także jednoznacznie stwierdzić, czy pracownicy są zaangażowani w procesy przeprowadzania zmian i rozwiązywania problemów. Zbliżona liczba respondentów zarówno zgodziła się, jak i nie zgodziła z tymi stwierdzeniami. Mimo wszystko pracownicy mają pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji w zakresie wykonywanych obowiązków i nie są ściśle kontrolowani na każdym etapie swojej pracy.

Wyniki dotyczące systemów i narzędzi zarządzania jakością wykazały, że największą popularnością wśród przedsiębiorstw cieszą się normy ISO z serii 9000. Stosowało je 41% przedsiębiorstw. Bardzo niewiele firm zdecydowało się natomiast na wdrożenie bardziej zaawansowanych systemów, takich jak TQM czy Six Sigma, które w znacznie większym stopniu niż ISO angażują pracowników w sprawy organizacji. Co więcej, 36,2 firmy nie wdrożyło żadnego systemu zarządzania jakością i nie planuje tego zrobić w przyszłości. Na tej podstawie uznać można, że systemy zarządzania w badanych organizacjach w niewielkim stopniu wpływają na rozwój przedsiębiorczych postaw ich uczestników, gdyż nie zapewniają szerokiego zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa.

Podsumowując wyniki badań, uznać należy, że uwarunkowania organizacyjne w niewielkim stopniu sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczych postaw wśród pracowników. Wydaje się, że ocena roli pracowników w organizacjach została przez respondentów zawyżona. Rzeczywisty udział w procesie przeprowadzania zmian i rozwiązywania problemów uznać można za mniejszy, niż wynika to z udzielonych odpowiedzi. Wskazuje na to dość małe upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy oraz małą popularność zaawansowanych systemów zarządzania jakością. Przypuszczać można także, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji może mieć częściowo charakter pozorny, na co wskazuje wysoki odsetek odpowiedzi potwierdzających, że większość decyzji w przedsiębiorstwach podejmowana jest raczej odgórnie przez kierownictwo.

Literatura

- Bednarczyk M., 1996, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Bell D.W., 1979, *Industrial Participation*, Pitman Publishing, London.
- Bratnicki M., 2004, *Przedsiębiorczość organizacyjna: imperatyw, dialektyka, mity i dynamika deformacji*, [w:] *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, J. Rokita, W. Grudzewski (red.), Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
- Burns P., 2005, *Corporate Entrepreneurship. Building an Entrepreneurial Organisation*, Palgrave Macmillan, New York, s. 88-95.
- Czerniachowicz B., 2011, *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 21.
- Dackert I., Loov L.A., Martensson M., 2004, *Leadership and climate for innovation in teams*, Economic and Industrial Democracy, no. 25, s. 301-318.
- Ekvall G., 1996, *Organisational climate for creativity and innovation*, European Journal of Work and Organisational Psychology, nr 5.
- Ekvall G., Ryhammar L., 1998, *Leadership style, social climate and organizational outcomes: a study of Swedish university college*, Creativity and Innovation Management, no. 7.
- Fryzeł B., 2005, *Kultura organizacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Glinka B., Gudkova J.S., 2011, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Hisrich R.D., *Entrepreneurship/Intrapreneurship*, American Psychologist, 1990, no. 45, s. 209-222.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., 2002, *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, Journal of Business Venturing, no. 17, s. 49-63.
- Johnson D., 2001, *What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations*, Industrial and Commercial Training, no. 33(4), s. 135-140.
- Kolb D.A., 1972, *Organisational Psychology. An Experimental Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, cyt. za: A. Lipińska-Grobelny, *Kultura i klimat organizacyjny – zarys problematyki*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, A. Lipińska-Grobelny (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Kućmański R., 2010, *Innowacyjność przedsiębiorstw – wybrane elementy*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju, koncepcje i metody zarządzania organizacjami*, I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.), Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Kuratko D.F., Hornsby J.S., Bishop J.W., 2005, *Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction*, International Entrepreneurship and Management Journal, no. 1.
- Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S., 1990, *Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, Strategic Management Journal, no. 11, s. 49-58.
- Kyrgidou L.P., Hughes M., 2010, *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*, European Business Review, vol. 22, issue 1, s. 43-63, cyt. za: W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Listwan T., 2004, *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Luchsinger V., Bagby D.R., 1987, *Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons and contrasts*, S.A.M. Advanced Management Journal, nr 52(3).
- Lumpkin G.T., Dess G.G., 2001, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle*, Journal of Business Venturing, no. 16, s. 429-451.
- Manville B., Ober J., 2003, *A company of citizens. what the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*, Harvard Business Review School Press, Boston s. 55-86.
- Miller D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, no. 29(7), s. 770-791.
- Mokaya S.O., 2012, *Corporate entrepreneurship and organizational performance, theoretical perspectives, approaches and outcomes*, International Journal of Arts and Commerce, vol. 1, no. 4.
- Pinchot G., Pellman R., 2000, *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Pogoda J., *Co z tą przedsiębiorczością?*, www.eduforum.pl (24.07.2012).
- Riddle J., 2012, *The Intrapreneurship Alternative: Innovating from Within*, <http://workawesome.com/career/intrapreneurship/> (15.11.2012).
- Schenplein H., 1988, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, Organizacja i Kierowanie, nr 7/8, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2008, nr 6.
- Srivastava N., Agrawal A., 2010, *Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study*, The Journal of Business Perspective, no. 14.
- Stopford J.M., Baden-Fuller C., 1994, *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic Corporate Journal, no. 15(7), s. 521-536.

- Szabo E., 2007, *Participative Management and Culture. A Qualitative and Integrative Study in Five European Countries*, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.
- Tabaszewska E., Białowas P., 1999, *TQM i Reengineering – różne koncepcje*, Problemy Jakości, nr 6(31).
- Wudarzewski G., 2012, *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 13.
- Żur A., 2006, *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, [w:] *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.