

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

## Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-564-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Barcik:</b> Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations) .....	9
<b>Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński:</b> Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment) .....	21
<b>Katarzyna Brendzel-Skowera:</b> Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
<b>Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk:</b> Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization) .....	43
<b>Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc:</b> Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future) .....	56
<b>Rafał Kusa:</b> Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region) .....	77
<b>Izabela Marzec:</b> Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?) .....	87
<b>Marek Matejun:</b> Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
<b>Anna Michna, Roman Kmiecik:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

<b>Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
<b>Katarzyna Olejniczak:</b> Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
<b>Agnieszka Puto:</b> Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises) .....	158
<b>Marcin Ratajczak:</b> Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR) .....	167
<b>Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina:</b> Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world) .....	178
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Paradygmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
<b>Hanna Soroka-Potrzebna:</b> Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
<b>Iwona Staniec:</b> Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship) .....	216
<b>Edward Stawasz:</b> Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants) .....	228
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers) .....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska:</b> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

*Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita*

**Rafał Kusa**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

e-mail: rkusa@zarz.agh.edu.pl

---

**WYBRANE PROBLEMY POMIARU  
POZIOMU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
ORGANIZACJI NIEKOMERCYJNYCH**

**SELECTED PROBLEMS OF MEASURING  
THE LEVEL OF ENTREPRENEURSHIP  
IN NON-PROFIT ORGANISATIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.419.06

JEL classification: L26, L31

**Streszczenie:** Celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych zagadnień związanych z metodyką pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych. W oparciu o studia literatury przedstawiono narzędzia do pomiaru przedsiębiorczości stosowane w organizacjach komercyjnych oraz wskazano zjawiska specyficzne dla przedsiębiorczości w organizacjach niekomercyjnych, które uwzględnione muszą zostać przy projektowaniu narzędzia badawczego. Określono potencjalne problemy związane z badaniami porównawczymi związane np. z odmienną percepcją osób zarządzających organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi oraz różnymi przedmiotami działalności tych podmiotów. Wskazano sposoby rozwiązania tych problemów, polegające m.in. na wykorzystaniu wskaźników ilościowych i doborze podmiotów z określonych obszarów działalności.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość organizacyjna, przedsiębiorczość społeczna, organizacje niekomercyjne.

**Summary:** The aim of the paper is presenting selected issues related to the methodology of measuring entrepreneurship in non-profit organisations. Based on literature studies, some tools dedicated to measuring entrepreneurship in business organisations were presented, and some specific characteristics of entrepreneurship in non-profit organisations which must be taken into account when designing a research tool were pointed. The potential problems associated with comparative studies were identified, among others: different perception of managers in commercial and non-profit organisations and various objects of their activity. The ways to solve these problems were suggested, like including quantitative indicators and choosing organisations acting in specific sectors.

**Keywords:** organisational entrepreneurship, social entrepreneurship, non-profit organisations.

## 1. Wstęp

W ostatnim ćwierćwieczu dynamicznie rozwija się koncepcja przedsiębiorczości społecznej. W szerokim rozumieniu jest ona odnoszona do rozmaitych przedsięwzięć o celach społecznych. Część z nich przybiera postać inicjatyw gospodarczych podejmowanych przez organizacje niekomercyjne. Inicjatywy te mają na celu zwiększenie możliwości osiągnięcia celów społecznych tychże podmiotów. Równocześnie rozwijana jest ogólna teoria przedsiębiorczości. W jej ramach zaproponowane zostały narzędzia do pomiaru poziomu przedsiębiorczości w organizacjach. Odnoszą się one jednak do podmiotów komercyjnych. Aktualnym wyzwaniem w sferze metodyki pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej staje się zatem opracowanie narzędzia umożliwiającego pomiar przedsiębiorczości w organizacjach niekomercyjnych, w tym przedsiębiorstwach społecznych<sup>1</sup>. Dysponując takim narzędziem, będzie można przeprowadzić badania obejmujące organizacje zarówno komercyjne, jak i niekomercyjne, co pozwoliłoby na określenie różnic w poziomie i charakterze zjawiska przedsiębiorczości w różnych typach organizacji. Wyniki takich badań stanowiąc mogą potencjalne źródło inspiracji dla rozwoju postaw i działań przedsiębiorczości w organizacjach różnego typu.

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych zagadnień związanych z metodyką badania oraz projektowaniem narzędzia badawczego umożliwiającego pomiar przedsiębiorczości w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych. Przedstawione w opracowaniu zagadnienia związane są z różnicami w obszarze przedsiębiorczości w tych organizacjach.

W opracowaniu przedstawione zostaną narzędzia stosowane dotychczas do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej. W dalszej części omówione zostaną specyficzne aspekty przedsiębiorczości w organizacjach o celach niekomercyjnych (lub w których cele takie mają charakter nadrzędny nad celami komercyjnymi). Następnie zaproponowane zostaną zmiany, jakie należy wprowadzić w narzędziach stosowanych do pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach komercyjnych, aby mogły być one zastosowane także w odniesieniu do organizacji niekomercyjnych. Narzędzie badawcze opracowane na podstawie przedstawionych analiz wykorzystane zostanie w badaniach poziomu przedsiębiorczości w organizacjach. Celem tych badań będzie określenie różnic pomiędzy organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi, w tym przedsiębiorstwami komercyjnymi a społecznymi, a także różnic pomiędzy poszczególnymi rodzajami przedsiębiorstw społecznych w zakresie poziomu i charakteru przedsiębiorczości organizacyjnej.

---

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu spotkać możemy różne typologie organizacji. W opracowaniu określenia „organizacja społeczna” i „organizacja niekomercyjna” stosowane są zamiennie, w odniesieniu do podmiotów, w których nadrzędnymi są cele społeczne. Ponadto przyjęto, że przedsiębiorstwa społeczne, w których cele społeczne osiągane są poprzez działania o charakterze biznesowym, są formą organizacji społecznych.

## 2. Koncepcje i narzędzia pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej

Pierwsze próby pomiaru przedsiębiorczości organizacji bazowały na definicji przedsiębiorczej firmy, zaproponowanej w 1983 r. przez D. Millera. Według niego przedsiębiorcza firma to taka, która „angażuje się w produktowe innowacje rynkowe, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia i która jako pierwsza wymyśla «proaktywne» innowacje, pokonując konkurentów” [Miller 1983].

Na podstawie tej koncepcji J.G. Covin i D.P. Slevin opracowali kwestionariusz do pomiaru przedsiębiorczości organizacji, obejmujący 9 pytań odnoszących się do innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Kilka lat później G.T. Lumpkin i G.G. Dess zaproponowali koncepcję pomiaru „orientacji przedsiębiorczej”, która oprócz innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka uwzględniała także nastawienie konkurencyjne (określone przez autorów jako *competitive aggressiveness*) i autonomię. Wskazali oni na wpływ tak rozumianej „orientacji przedsiębiorczej” na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo [Lumpkin, Dess 1996]. Ich koncepcja stanowi podstawę narzędzi do pomiaru orientacji przedsiębiorczej, których przykładem może być składający się z 18 pytań kwestionariusz ankiety opracowany przez M. Hughesa i R.E. Morgana [Hughes, Morgan 2007].

M.H. Morris opracował na podstawie swojej koncepcji „przedsiębiorczej intensywności” (*entrepreneurial intensity*) [Morris 1998] wskaźnik poziomu przedsiębiorczości, oryginalnie określony jako *Entrepreneurial Performance Index* (EPI). Jest on oceniany na podstawie kwestionariusza zawierającego 28 pytań, którego poszczególne elementy obejmują zarówno częstotliwość, jak i poziom przedsiębiorczych zachowań, łącznie z leżącymi u ich podstaw wymiarami innowacyjności, gotowości do podejmowania ryzyka i innowacyjności [Morris, Kuratko 2002, s. 291].

D.F. Kuratko, J.S. Hornsby i R.V. Montagno zaproponowali narzędzie do pomiaru poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej, a w szczególności wpływu rozwiązań organizacyjnych na poziom przedsiębiorczości organizacji, nazwane *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI). Zawiera on 48 pytań uporządkowanych w 5 grupach: wsparcie ze strony systemu zarządzania i kierowników, swoboda na stanowisku pracy i poziom akceptacji ryzyka, nagrody, dostępne zasoby (w tym czas) i ramy organizacyjne [Kuratko i in. 1990]. Większość pytań zawartych w kwestionariuszu odnosi się do subiektywnych odczuć osób udzielających odpowiedzi, którzy wyrażają w 5-stopniowej skali stopień, w jakim zgadzają się z zawartymi w nich stwierdzeniami.

Przedstawione powyżej koncepcje i narzędzia<sup>2</sup> odnoszą się w swoich pierwotnych wersjach do organizacji komercyjnych. Tymczasem uwaga badaczy zajmujących się

---

<sup>2</sup> Szerokiego przeglądu narzędzi do pomiaru przedsiębiorczości na poziomie organizacji dokonał W. Dyduch, który przedstawił także m.in. narzędzie do pomiaru krajobrazu przedsiębiorczości (autor: M. Bratnicki), narzędzie do pomiaru przedsiębiorczego zarządzania (autorzy: T. Brown, P. Davidsson i J. Wildund) i narzędzie do pomiaru intraprzsiębiorczości (autorzy: C.J. Goosen, T.J. de Coning i E. Smit) [Dyduch 2008].



przedsiębiorczością zwraca się także w kierunku organizacji niekomercyjnych, w których zachodzą zmiany upodabniające je do organizacji komercyjnych. Organizacje te przyjmują coraz częściej przedsiębiorczą postawę wobec problemów, na rozwiązanie których ukierunkowana jest ich działalność. Jednym ze zjawisk w tym obszarze jest przedsiębiorczość społeczna.

### 3. Specyfika przedsiębiorczości społecznej

Przedsiębiorczość społeczna jest związana z procesem tworzenia wartości społecznej poprzez stymulowanie zmiany społecznej lub zaspokajanie społecznych potrzeb. Przedsiębiorczość społeczna obejmuje oferowanie usług i procesów, ale może także odnosić się do tworzenia nowych organizacji [Mair, Marti 2006, s. 37]. Przedsiębiorczość społeczna może być realizowana m.in. w stowarzyszeniach, fundacjach i spółdzielniach. W wąskim ujęciu przedsiębiorczość społeczna odnosi się do działalności przedsiębiorstw społecznych, które prowadzą działalność gospodarczą w celu rozwiązania problemów społecznych<sup>3</sup>. Ich rola polegać może bądź to na generowaniu środków, które będą wykorzystane do finansowania działań ukierunkowanych na problem społeczny, bądź to na tworzeniu rozwiązań, które bezpośrednio przyczynią się do rozwiązania danego problemu (np. poprzez stworzenie miejsc pracy dla osób długotrwale wykluczonych z rynku pracy).

Procesy przedsiębiorcze zachodzące w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych, które nastawione są na tworzenie wartości ekonomicznych lub społecznych, są pod wieloma względami do siebie podobne. Wskazać jednak można także i pewne różnice. Podstawowa z nich związana jest z hierarchią celów oraz złożonym charakterem wartości społecznych, które dominują w organizacjach niekomercyjnych. Zróznicowanie celów społecznych, do których osiągnięcia dążą te podmioty, sprawia, że trudno oceniać (a jeszcze trudniej porównywać) osiągane przez nie wyniki. Podejmowane są próby opracowania uniwersalnych miar efektywności działań ukierunkowanych na cele społeczne (np. SROI – *Social Return on Investment*), jednak napotykają one trudności w praktycznym zastosowaniu [Nicholls i in. 2012]. Nadrzędność celów społecznych powodować może, zwłaszcza dla organizacji ukierunkowanych na podstawowe potrzeby, niemożność osiągnięcia wymaganego poziomu przychodów, gdyż wielu ich „klientów” nie jest w stanie choćby w części pokryć kosztów zakupu dostarczanych im dóbr i usług [Seelos, Mair 2005].

G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato i A.S. Amezcua wskazują na następujące cechy, które są charakterystyczne dla przedsiębiorczości społecznej, a jedynie sporadycznie występują w podmiotach komercyjnych [Lumpkin i in. 2013]:

---

<sup>3</sup> W Polsce status przedsiębiorstwa społecznego nie jest obecnie określony w przepisach prawa – projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu rozwoju ekonomii społecznej jest opracowywany w Sejmie. Projekt proponuje przyznanie statusu przedsiębiorstwa społecznego podmiotom, które działają na rzecz reintegracji zawodowej konkretnych grup osób lub działają wyłącznie w sferze pomocy społecznej, ochrony zdrowia i usług społecznych [www.ekonomiaspoleczna.pl].

- wielu interesariuszy związanych z celem i misją,
- odmienny proces identyfikacji sposobności, ukierunkowany na problemy społeczne,
- niewielki dostęp do zasobów.

Wskazani wyżej autorzy zwracają także uwagę na odmienne motywacje przedsiębiorców społecznych, których celami są nie pomnażanie bogactwa lub samozatrudnienie, lecz pomoc innym ludziom lub społecznościom. Ponadto koncentrują się oni na trwałych problemach społecznych, których nie udało się rozwiązać zajmującym się nimi instytucjom i których rozwiązanie wymaga przyjęcia długiej perspektywy czasowej, a niekiedy także podejmowania działań na dużą skalę. Ustalenie, które problemy postrzegane są jako istotne, dokonywane jest poprzez określenie wsparcia, jakie mogą uzyskać podmioty zajmujące się nimi – wysokość pozyskanych zasobów odzwierciedla w pewnym stopniu, jak dany problem postrzegany jest przez społeczeństwo. Oznacza to, że organizacje społeczne oceniając dostrzegane wokół siebie potrzeby i podejmując decyzje, którymi powinny się zająć, muszą uwzględnić także społeczną percepcję tych potrzeb. Tym bardziej, że działania tych podmiotów finansowane są poprzez zróżnicowane grono darczyńców (indywidualnych i instytucjonalnych) oraz instytucje publiczne (za którymi kryją się odmienne warunki i oczekiwania), a tylko w niewielkim stopniu w oparciu o tradycyjne instrumenty finansowe dostępne dla przedsięwzięć komercyjnych. Możliwości finansowania działalności wyznaczają także obszar konkurowania dla tych podmiotów: oprócz klientów (czy też beneficjentów), muszą one konkurować również o zasoby, w tym o darczyńców i wolontariuszy [Lumpkin i in. 2013]. Działające w Polsce organizacje społeczne posiadające status organizacji pożytku publicznego coraz częściej podejmują także intensywne działania ukierunkowane na przekonanie podatników, aby przekazali im 1% swojego podatku dochodowego. Równocześnie, w związku z tym, że organizacje społeczne nastawione są nie na przechwytywanie wartości, lecz jej tworzenie, a wartość jest tworzona dla zapewnienia korzyści społeczeństwu, a nie dla realizacji indywidualnych celów przedsiębiorcy, podmioty zaangażowane w tworzenie wartości społecznej często podejmują ze sobą współpracę [Lumpkin i in. 2013], będąc pozbawione obaw, jakie towarzyszą w takich sytuacjach podmiotom komercyjnym.

#### **4. Pomiar poziomu przedsiębiorczości w organizacjach niekomercyjnych**

Dokonując pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach niekomercyjnych, wykorzystać należy doświadczenia zdobyte w badaniach odnoszących się do podmiotów komercyjnych. Jak wspomniano wcześniej, przedsiębiorczość w obu grupach organizacji ma wiele cech wspólnych. Sugeruje to, że narzędzia przeznaczone do pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach komercyjnych mogą zostać wykorzystane w odniesieniu do organizacji niekomercyjnych, przynajmniej w zakresie tych parametrów, które odpowiadają podobieństwom. W obrębie zagadnień, które różnicują obie grupy podmiotów, konieczne jest wprowadzenie modyfikacji wskaźników

służących ich pomiarowi, tak aby uwzględniały one specyfikę podmiotów niekomercyjnych. Dotyczy to zwłaszcza wskaźników odnoszących się do gotowości do podejmowania ryzyka, agresywności działań konkurencyjnych (w tym dążenia do wyeliminowania konkurentów) czy potrzeby przewodzenia w rywalizacji rynkowej. Co więcej, pewne aspekty specyficzne dla przedsiębiorczości w organizacjach niekomercyjnych w ogóle nie zostały uwzględnione w dotychczas zaproponowanych narzędziach i konieczne jest wzbogacenie tych narzędzi o nowe parametry. Takimi zagadnieniami są np. współpraca międzyorganizacyjna oraz zaangażowanie wolontariuszy w działania przedsiębiorcze.

W literaturze przedmiotu spotkamy przykłady pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach niekomercyjnych. Niektóre z nich bazują na narzędziach do pomiaru orientacji przedsiębiorczej, które to narzędzia zostały zaadaptowane z uwzględnieniem specyfiki badanych podmiotów. Przykładem takiego pomiaru jest badanie przeprowadzone przez J.A. Pearce'a II, D.A. Fritza i P.S. Davisa [Pearce i in. 2009]. Dostosowali oni pytania zaproponowane wcześniej przez J.G. Covina i D.P. Slevina do specyfiki związków wyznaniowych, w odniesieniu do których określili zależność między orientacją przedsiębiorczą a hojnością darczyńców. Aby uwzględnić specyfikę badanych podmiotów, wykorzystali oni inne wyznaczniki badanych aspektów przedsiębiorczości i przeformułowali pytania (np. w zakresie innowacyjności pytanie dotyczące produktów i usług zamienili na pytanie dotyczące sposobów usługi duszpasterskiej i nabożeństw).

Dodatkowym wyzwaniem jest opracowanie metodyki badań porównawczych poziomu przedsiębiorczości w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych. Badanie takie wymaga stworzenia narzędzia umożliwiającego pomiar w obu typach organizacji lub opracowania kilku wersji narzędzia pomiarowego, które byłyby dostosowane do specyfiki konkretnych typów organizacji poddawanych badaniom, a jednocześnie byłyby na tyle ze sobą spójne, aby możliwe było porównanie uzyskanych w oparciu o nie wyników.

Ciekawy przykład badań porównawczych przedstawili J.A. Davis, L.D. Marino, J.R. Aaron i C.L. Tolbert, którzy poddali analizie poziom orientacji przedsiębiorczej w domach opieki społecznej prowadzonych przez instytucje komercyjne i niekomercyjne [Davis i in. 2011]. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że podmioty niekomercyjne z większym zaangażowaniem monitorują otoczenie, w tym zmiany ekonomiczne i technologiczne, ale poziom orientacji przedsiębiorczej jest w obu grupach podmiotów podobny. Warto jednak odnotować, że analiza ta obejmowała innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność, a pomijała zachowania konkurencyjne, które – jak zaznaczono wcześniej – mogą być czynnikiem różnicującym podmioty komercyjne i niekomercyjne.

Wszystkie przedstawione narzędzia badawcze ukierunkowane są na poznanie opinii respondentów i odzwierciedlają postrzeganie przez nich badanego zjawiska. Stosując takie podejście w odniesieniu do reprezentantów organizacji komercyjnych i niekomercyjnych, można uzyskać wyniki obarczone błędem związanym

z odmiennym postrzeganiem pewnych stanów przez osoby zaangażowane w działalność ukierunkowaną na cele finansowe i osoby zaangażowane w osiąganie celów społecznych. Co więcej, w wielu organizacjach niekomercyjnych funkcje zarządcze pełnią wolontariusze, a nie etatowi kierownicy. Ponadto respondenci przyjmować mogą różną perspektywę czasową w odniesieniu do stawianych przed nimi zagadnień – dla wielu menadżerów organizacji komercyjnych dominującymi są zwykle cele krótkookresowe, podczas, gdy osoby zaangażowane w rozwiązywanie problemów społecznych przyjmować mogą dłuższą perspektywę przy określaniu swoich celów. Dlatego wskazane jest zastosowanie w narzędziu badawczym pewnych wskaźników ilościowych. Niestety określenie poziomu takich wskaźników jest trudniejsze niż poznanie subiektywnej opinii respondenta, a ponadto tego typu wskaźniki oddają zwykle stan z przeszłości i na ich podstawie trudno ocenić zamierzenia dotyczące działań planowanych w przyszłości, zwłaszcza, jeśli miałyby one zmierzać w innym kierunku niż w przeszłości. Oznacza to konieczność równoczesnego zastosowania wskaźników ilościowych i jakościowych.

Kolejnym wyzwaniem jest określenie badanej zbiorowości. W badaniach należy uwzględnić dysproporcję w wielkości porównywanych grup – o ile zbiorowość organizacji komercyjnych jest liczna, to tych niekomercyjnych jest o rząd wielkości mniejsza. Ponadto zbiorowość organizacji niekomercyjnych jest znacznie zróżnicowana – istotną jej część stanowią podmioty prowadzące działalność produkcyjną, która podejmowana jest tylko przez nieliczne przedsiębiorstwa społeczne. Punktem odniesienia dla organizacji społecznych mogłyby być komercyjne przedsiębiorstwa usługowe, jednakże ich zbiorowość jest także znacznie bardziej zróżnicowana niż w przypadku zbiorowości organizacji społecznych świadczących usługi. W celu dokonania analizy porównawczej wskazane jest zatem znalezienie rodzaju działalności który realizowany jest przez organizacje zarówno komercyjne, jak i niekomercyjne. Do podstawowych dziedzin działalności organizacji pozarządowych (które stanowią dominującą grupę organizacji społecznych) w Polsce należą: sport, turystyka, rekreacja, hobby, kultura i sztuka, edukacja i wychowanie, usługi socjalne, pomoc społeczna oraz ochrona zdrowia [Przewłocka i in. 2013]. Wydaje się że badania porównawcze mogły być przeprowadzone np. w odniesieniu do zbiorowości komercyjnych i niekomercyjnych organizacji prowadzących działalność edukacyjną (na różnych szczeblach kształcenia) lub zajmujące się organizacją wypoczynku dzieci i młodzieży, a w obrębie przedsiębiorstw społecznych w odniesieniu do podmiotów świadczących usługi gastronomiczne (będące często przedmiotem działalności podmiotów określających się jako przedsiębiorstwa społeczne).

## 5. Zakończenie

Przedsiębiorczość organizacyjna jest zjawiskiem występującym w różnych typach organizacji, w tym nastawionych na osiąganie celów zarówno ekonomicznych, jak i społecznych. Określenie poziomu tego zjawiska wymaga zastosowania narzędzi

uwzględniających specyfikę badanych podmiotów. Opracowanie takich instrumentów badawczych jest wyzwaniem stojącym obecnie przed badaczami zajmującymi się przedsiębiorczością.

W oparciu o przegląd koncepcji i narzędzi stosowanych do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej oraz zidentyfikowane czynniki różnicujące przedsiębiorczość w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych, wskazano pewne zagadnienia istotne dla metodyki badań poziomu przedsiębiorczości w organizacjach, które uwzględnione zostaną w procesie projektowania narzędzia badawczego. Będzie ono wykorzystanie w trakcie badań, które zostaną przeprowadzone w Małopolsce.

Wyniki tych badań mają umożliwić uzyskanie odpowiedzi na istotne pytania związane z naturą zjawiska przedsiębiorczości na poziomie organizacji, w tym: czy organizacje komercyjne są bardziej przedsiębiorcze (a także na czym polegają ewentualne różnice i co można zrobić, aby podnieść poziom przedsiębiorczości) oraz czy przedsiębiorstwa społeczne są bardziej przedsiębiorcze od innych organizacji niekomercyjnych (np. stowarzyszeń prowadzących odpłatną działalność pożytku publicznego). Odpowiedzi na te pytania i wynikające z nich wnioski są istotne nie tylko z perspektywy teorii przedsiębiorczości, ale także dla praktyki zarządzania organizacjami.

## Literatura

- Davis J.A., Marino L.D., Aaron J.R., Tolbert C.L., 2011, *An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 40, no. 1, s. 197–211.
- Dyduch W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Hughes M., Morgan R.E., 2007, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, Industrial Marketing Management, vol. 36, no. 5, s. 651–661.
- Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S., 1990, *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, Strategic Management Journal, vol. 11, s. 49–58.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., 1996, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, s. 135–172.
- Lumpkin G.T., Moss T.W., Gras D.M., Kato S., Amezcua A.S., 2013, *Entrepreneurial processes in social contexts: How are they different, if at all?*, Small Business Economics, vol. 40, no. 3, s. 761–783.
- Mair J., Marti I., 2006, *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, Journal of World Business, vol. 41, no. 1, s. 36–44.
- Miller D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, vol. 29, no. 7, s. 770–791.
- Morris M.H., 1998, *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*, Quorum Books, Westport, CT.
- Morris M.H., Kuratko D.F., 2002, *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason.

- Nicholls J., Neitzert E., Lawlor E., Goodspeed T., 2012, *A Guide to Social Return on Investment*, The SROI Network, <http://www.socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide> (15.01.2015).
- Pearce J.A. II, Fritz D.A., Davis P.S., 2009, *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, no. 1, s. 219–248.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon, Jawor.
- Seelos C., Mair J., 2005, *Entrepreneurs in service of the poor – Models for business contributions to sustainable development*, *Business Horizons*, vol. 48, no. 3, s. 241–246.
- [www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1642547.html](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1642547.html) (12.10.2015).