

Grzegorz Drozdowski

Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim

Studia Lubuskie : prace Instytutu Prawa i Administracji Państwowej Wyższej
Szkoły Zawodowej w Sulechowie 2, 223-229

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



GRZEGORZ DROZDOWSKI¹

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ŚWIETLE WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Badania i dyskusje poświęcone znaczeniu przedsiębiorczości w zarządzaniu kapitałem ludzkim zajmują coraz więcej miejsca we współczesnej literaturze. W krajach wysokorozwiniętych wzrost zainteresowań przedsiębiorczością wzmożony został wskutek rosnącej konkurencyjności gospodarki oraz jej zdolności do rozwoju. W Polsce kierunek ten związany jest również z doskonaleniem metod oraz podstaw teoretycznych rozwijających się w związku z transformacją gospodarczą. Zmiany w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa uwidoczniły przesunięcie punktu ciężkości z czynności administracyjnych do poszukiwania nowych źródeł osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez budowanie strategii personalnych opartych na zachowaniach przedsiębiorczych pracowników. Ich wiedza, umiejętności oraz zdolności w tym zakresie zaczęły być traktowane jako czynnik różnicujący efektywnie i nieefektywnie działające firmy. Oznacza to, że w ewolucji funkcji personalnej nastąpił zwrot w kierunku traktowania pracowników jako właścicieli niepowtarzalnych kompetencji, mających istotną wartość dla przedsiębiorstwa. W efekcie przedsiębiorczość pracowników powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej firmy wpisana na trwałe w jej system zarządzania oraz kulturę organizacyjną.

Na temat przedsiębiorczości istnieje ugruntowana wiedza, mimo to trudno jest wskazać jedną, powszechnie akceptowaną definicję. Co więcej, zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw rewidują dotychczasowe poglądy na ten temat. Stąd w pierwszej kolejności przedstawiono tradycyjne podejście do pojmowania przedsiębiorczości, by następnie ukazać istotę nowego, wyłaniającego się znaczenia terminu „przedsiębiorczość”.

¹ Autor jest doktorem nauk ekonomicznych i wykładowcą PWSZ w Sulechowie.

Do literatury naukowej termin przedsiębiorczość² wprowadził J. B. Say około roku 1800³, który przedsiębiorcą określił osobę inwestującą zasoby w nieznaną i ryzykowną przyszłość. Uważa on, że „przedsiębiorca przynosi kapitał z obszaru o niższej zyskowności do obszaru o wyższej wydajności i zysku”⁴. Na gruncie literatury z zakresu zarządzania jako pierwszy istotę przedsiębiorczości opisał P. Drucker. Przedstawił on podejście, polegające na „wprowadzaniu innowacji tworzących podstawy przyszłego biznesu”, z „najlepszym wykorzystaniem dostępnych zasobów”⁵.

Klasyczna teoria przedsiębiorczości została rozwinięta i utrwalona w literaturze przedmiotu przez J. Schumpetera, który postrzegał przedsiębiorcę jako osobę charakteryzującą się twórczą aktywnością polegającą na realizacji nowych koncepcji. Podkreśla on jednak przy tym, iż przedsiębiorca nie musi być wynalazcą. Jego rola polega głównie na umiejętności wykorzystywania twórczej działalności wynalazców. Dokonując funkcjonalnej charakterystyki przedsiębiorczości J. Schumpeter wyodrębnił pięć funkcji, do których zaliczył:

- a) wytwarzanie i rozpowszechnianie nowych wyrobów,
- b) wprowadzanie nowych metod wytwarzania,
- c) tworzenie nowych form gospodarczych,
- d) odkrywanie nowych rynków zbytu,
- e) ujawnianie nowych źródeł zaopatrzenia w surowce oraz materiały⁶.

W przedstawionej charakterystyce osoby przedsiębiorczej dokonanej przez J. Schumpetera wyraźnie eksponuje się ukierunkowanie przedsiębiorcy na zmiany, które traktowane są jako naturalny atrybut jego sytuacji działania. Późniejsze definicje przedsiębiorczości uwzględniają powszechnie ten aspekt analizy. Zarysowują się natomiast różnice w treści przedstawianych terminów. Koncepcja kreatywnej destrukcji, czyli burzenia istniejącej równowagi zaproponowana przez J. Schumpetera dotyczyła gospodarki, w której za najważniejsze czynniki produkcji uznawano ziemię i kapitał. Dlatego, zdaniem S. Kwiatkowskiego „dużo bliższy dzisiejszym realiom globalnej gospodarki opartej na wiedzy, a na pewno bliższej praktyce krajów posocjalistycznych, jest sposób rozumienia przedsiębiorczości przez wykorzystanie innowacji w celu przywracania równowagi pomiędzy rynkami lub fragmentami danego rynku”⁷.

² Przyjmuje się, że pojęcie przedsiębiorczości zostało użyte pierwszy raz przez R. Cantillon w 1755, który nazwał przedsiębiorcami osoby dostrzegające różnice cen na różnych rynkach i potrafiących wykorzystać je dla własnych korzyści (por. B. Karlof, 1992, *Strategia biznesu*, Biblioteka Menedżera i Bankowa, Warszawa).

³ Por. P. Drucker, 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.

⁴ J. B. Say, 1960, *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa, s. 550.

⁵ S. Kwiatkowski, 2000, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa, s. 87.

⁶ Por. J. Schumpeter, 1962, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

⁷ S. Kwiatkowski, 2001, *Przedsiębiorczość intelektualna a trwały rozwój gospodarczy europejskich krajów posocjalistycznych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 114.

Współczesna literatura z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim wyróżnia trzy główne sposoby definiowania przedsiębiorczości: w pierwszym eksponuje się aspekty funkcjonalnego opisu działań przedsiębiorczych pracowników, w drugiej kładzie się nacisk na cechy indywidualne przedsiębiorczego personelu, a w trzecim skoncentrowano się na sposobach zachowania poszczególnych pracowników⁸.

Pierwsza z wymienionych kategorii pojęciowych przedsiębiorczości przyjmuje za punkt wyjścia działania związane z inicjowaniem i wprowadzaniem zmian przez personel firmy. Daje temu wyraz P. Drucker, który twierdzi, że dzisiejsze przedsiębiorstwa nie mają szans na przetrwanie w dobie gwałtownych innowacji, jeśli nie będą zarządzać kapitałem ludzkim poprzez rozwijanie kompetencji przedsiębiorczych pracowników. Autor dalej zaznacza, że przedsiębiorczy pracownik zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję do osiągnięcia sukcesu zawodowego⁹. Podobną konwencję interpretacyjną wykorzystał R. W. Griffin, który traktuje przedsiębiorczych pracowników, jako ludzi tworzących oraz prowadzących nowe przedsięwzięcia wiedząc, że są one nierozzerwalnie związane z ryzykiem¹⁰. Wykorzystanie przedsiębiorczości w zarządzaniu personelem wiąże się również ze sztuką kalkulacji. W tym rozumieniu, praktycznym wyznacznikiem zarządzania kapitałem ludzkim jest uwzględnienie takich czynników, jak:

- umiejętność i zdolność ludzi do podejmowania wyzwań związanych z wprowadzaniem zmian,
- elastyczność w działaniu i przyjmowaniu nowych wzorców postępowania,
- możliwość uczenia się nowych zachowań, które ułatwiają rozwiązywanie problemów przy użyciu posiadanych środków¹¹.

Definicje przedsiębiorczości składające się na drugą kategorię tworzą szeroką i niejednorodną strukturę. Jak zauważa P. Drucker przedsiębiorczość jest cechą danej osoby lub instytucji, przy czym nie należy jej ograniczać jedynie do sfery instytucji gospodarczych. Przedsiębiorczość może, zatem cechować działanie podmiotów sfery społecznej, przy czym w przypadku sektora publicznego, taka konstrukcja wymaga skoncentrowania się głównie na konkutowaniu¹². Znaczną część trafnie dobranych cech osoby przedsiębiorczej zawiera propozycja W. G. Nickelsa, który wymienia:

- dojrzałość w kierowaniu swoją osobą, czyli zdolność do wypracowania samodyscypliny przy jednoczesnym poczuciu komfortu psychicznego,

⁸ Por. B. Piasecki, 1998, *Przedsiębiorczość i mała firma*. Teoria i praktyka, Wyd. UŁ, Łódź.

⁹ Por. P. Drucker, 1992, op. cit.

¹⁰ Por. R. W. Griffin, 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

¹¹ Por. M. Crozier, 1993, *Przedsiębiorstwo na podsluchu*, PWE, Warszawa.

¹² Por. P. Drucker, 1992, op. cit.

- wiara we własne siły, sprowadzająca się do umiejętności przeforsowania własnych pomysłów oraz podtrzymywania uczucia entuzjazmu zawodowego,
- orientacja na działanie widziana jako zdolność do realizacji i dostosowania do potrzeb wypracowanych projektów,
- energia psychiczna i fizyczna do wykonywania ciężkiej i długotrwałej pracy,
- liczenie się z ryzykiem¹³.

Przykład reprezentujący drugą grupę terminologiczną przedstawił również H. Bieniok. Autor ten przedsiębiorczą sylwetkę pracowników charakteryzują przez: silną potrzebę osiągnięć, wytrwałość i determinację, potrzebę autonomii, umiarkowaną skłonność do ryzyka, zaufanie do własnych zdolności kontrolowania zdarzeń, zorientowanie na okazję, umiejętności przyjmowania porażki i wyciągania z niej wniosków, optymizm życiowy, entuzjazm w pracy oraz kreatywność i innowacyjność¹⁴. Znaczną część z pośród wymienionych predyspozycji psychologicznych osób przedsiębiorczych uwzględnia także propozycja R. Lessema¹⁵. Autor badając cechy wzorcowego przedsiębiorcy, z jednej strony dostrzega u niego zdolność do przejawiania pomysłowości, a z drugiej widzi możliwości pozwalające odkrywać i wykorzystywać nadarzające się szanse (por. tab. 1).

Tabela 1 *Cechy osobowościowe przedsiębiorczych pracowników*

Czynniki osobowości	Cechy
Fizyczne	Zdolność do intensywnej pracy.
Społeczne	Entuzjazm i zdolność wywoływania go współpracowników.
Umysłowe	Inteligencja, pomysłowość, kreatywność.
Emocjonalne	Odporność psychiczna, liczenie się z ryzykiem oraz silna wola.
Analityczne	Zdolności improwizacyjne.
Intuicyjne	Odkrywanie i wykorzystywanie pojawiających się szans.
Wyobrażenia	Przewidywanie ewentualnych szans i zagrożeń w działaniu.

Źródło: opracowanie własne na przykładzie R. Lessem, 1990, *Global Management Principles*, Prentice Hall International, New York.

Określanie znaczenia przedsiębiorczości w zarządzaniu kapitałem ludzkim wiąże się również z wyznaczeniem najważniejszych obszarów zachowań pracowników. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na propozycję S. Tokarskiego, który przedsiębiorczość pracowników rozumie poprzez gotowość do inicjowania i kontynuowania nie wypróbowanych jeszcze projektów oraz jako umiejętność rozpoznawania oraz wykorzystywania pojawiającej się szansy w sytuacji, gdy inni

¹³ Por. W. G. Nickels, 2000, *Zrozumieć biznes*, Wyd. Dom Wydawniczy „Rytm”, Warszawa.

¹⁴ Por. H. Bieniok, 1998, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Katowice.

¹⁵ Por. R. Lessem, 1990, *Global Management Principles*, Prentice Hall International, New York.

pracownicy tkwią jeszcze w rutynie. W praktyce zarządzania kapitałem ludzkim działania te obejmują cztery fazy:

1. Faza pierwsza – wybór kierunku działania. Bierze się w niej pod uwagę nieszablonowe i ryzykowne możliwości.
2. Faza druga – nabieranie wprawy. Szuka się nowych metod szybszego osiągnięcia postępów w działaniu.
3. Faza trzecia – nabieranie rutyny. Przynosi ona komfort działania w sposób biegły i sprawny.
4. Faza czwarta – regres. Może się ona niekiedy pojawiać na skutek przestarzałych technologii, zanikającego popytu czy poczucia nudy, znużenia i niezadowolenia pracowników¹⁶.

Interesującą próbę uporządkowania wiedzy o znaczeniu przedsiębiorczości w zarządzaniu personelem podjął W. Szymański, który systematyzując poglądy w tej kwestii wyróżnił dwa punkty widzenia. Pierwszy z nich odnoszony jest do przedsiębiorczości metodologicznej, która charakteryzuje się:

- logicznym dobieraniem metod i środków w ramach posiadanej wiedzy,
- pasywnością w poszukiwaniu i zdobywaniu informacji,
- mechanicznym wyszukiwaniem już istniejących okazji do zdobycia korzyści,
- myśleniem liniowym, a więc uznaje konwencjonalne zasady i prawa bez próby ich podważenia.

Drugie podejście eksponuje przedsiębiorczość rzeczową, która:

- opiera się na wiedzy i możliwościach odpowiadających stanowi wiedzy,
- dba o jak najlepszy dostęp do informacji,
- twórczo podchodzi do rzeczywistości,
- poszukuje nowych sposobów pokonywania trudności, powszechnie uznawanych za nie do pokonania,
- eksponuje lateralność myślenia¹⁷.

Niektórzy autorzy są skłonni przedstawiać pojęcie przedsiębiorczości za pomocą oryginalnych stwierdzeń. Na przykład, W. Zawadzki opisuje przedsiębiorczość w kategoriach „popędu twórczego”, który motywuje do działania, gdy pracownicy w realizacji powierzonych funkcji natrafiają na niepewność i ryzyko¹⁸. Natomiast, według J. Macieja przedsiębiorczość jest „cudownym” sposobem tworzenia oraz budowania czegoś nowego, dzięki umiejętności wykorzystania przez personel

¹⁶ Por. S. Tokarski, 1998, *Kierowanie ludźmi*, Wyd. Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin.

¹⁷ Por. W. Szymański, 2000, *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość*, w: red. T. P. Tkaczyk, *Przedsiębiorczość a strategię konkurencji*, SGH, Warszawa.

¹⁸ Por. W. Zawadzki, 1923, *Teoria produkcji. Próba zbadania społecznych warunków produkcji*, Biblioteka Wyższej Szkoły Handlowej, Poznań.

pomysłów i środków produkcji nie dostrzegalnych dla innych¹⁹. Definicje przedsiębiorczości jako podejścia do zarządzania polegającego na tworzeniu lub wykorzystywaniu szansy bez względu na dysponowane zasoby wylansowali w Stanach Zjednoczonych H. Stevenson i J. Timons²⁰. Ta dość oryginalna definicja, która w swej istocie nie uwzględnia ograniczoności zasobów może wynikać z dwóch alternatywnych sytuacji. Po pierwsze, z niedostępności informacji o rzeczywistym stanie rzeczy i związanego z tym braku zahamowań w konkretnym działaniu, po drugie, z posiadania określonej wiedzy oraz takiej sieci powiązań osobistych, które umożliwiają zdobycie niezbędnych środków dla realizacji postawionych celów. Przedsiębiorczość jest też identyfikowana w obrębie tzw. „ducha przedsiębiorczości”. Według tej koncepcji przedsiębiorczy pracownik to:

- zdobywca, który posiada zdolność realizacji planów, jest wytrwały i energiczny w działaniu,
- organizator umiejący współpracować z ludźmi i efektywnie wykorzystywać powierzone zasoby
- kupiec, który musi umieć budzić zainteresowanie i jednocześnie zaufanie współpracowników.²¹

Przedsiębiorczość personelu reprezentowana w przedstawionych wyżej zachowaniach może stać się istotnym warunkiem leżącym u podstaw sukcesu całej organizacji. Daje temu wyraz B. Wawrzyniak, który określa przedsiębiorczość jako proces aktywnego reagowania na wszelkie zmiany o charakterze globalnym. Pomocne w tym zakresie będzie wykształcenie wśród pracowników nowych kompetencji charakterystycznych dla euromenedżera, czyli przedsiębiorczego profesjonalisty, który ma zdolność do wprowadzania zmian, umie uczyć się od innych i potrafi adoptować ich trafne rozwiązania, ciągle się rozwija oraz posiada zdolność porozumienia się z innymi ludźmi²². Obraz tego zjawiska jest szczególnie widoczny w praktycznym realizowaniu nowatorskich koncepcji prowadzących do tego, jak twierdzi A. Marschall²³, że każdy szuka takiego zużytkowania swojej pracy, które przyniesie mu jak najwięcej korzyści. Stąd przedsiębiorczość siłą rzeczy narusza status quo funkcjonowania organizacji tworząc nierzadko „twórczy chaos”²⁴ lub „kreatywną konstrukcję”²⁵.

Niezależnie od sposobu przedstawiania istoty przedsiębiorczości kształtowanie zachowań pracowników w tym wymiarze należeć powinno do podstawowych

¹⁹ Por. J. Maciejka, 1990, *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, w: „Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych”, nr 29.

²⁰ Por. S. Kwiatkowski, 2000, op. cit.

²¹ Por. E. Lipiński, 1981, *Problemy – pytania – wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*, PWE, Warszawa.

²² Por. B. Wawrzyniak, 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkaniu XXI wieku*, PWN, Warszawa.

²³ Por. A. Marschall, 1928, *Zasady ekonomiki*, t. II, Wyd. im. M. Arcta w Warszawie, Warszawa.

²⁴ M. Bratnicki, 2001, *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, w: „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(104), s. 5.

²⁵ S. Kwiatkowski, 2001, op. cit. s. 114.

procesów realizowanych w organizacji. Odwoływanie się do zagadnień przedsiębiorczości w zarządzaniu kapitałem ludzkim należy rozpatrywać na płaszczyźnie faktycznie obserwowanych zachowań pracowników, ich postaw, czy w rezultacie reprezentowanych systemów wartości. Przedsiębiorczość personelu przedsiębiorstwa jest istotnym warunkiem leżącym u podstaw jego sukcesu i stanowić może impuls do ukształtowania się wśród pracowników nowych kompetencji, które pozwolą na efektywniejsze wykorzystywanie kapitału ludzkiego jako strategicznego czynnika rozwoju. Sensowna polityka przedsiębiorczości realizowana w obrębie funkcji personalnej powinna być ukierunkowana na pracowników w ten sposób, aby aktywizować ich działalność, poprzez pozostawienie pewnej swobody pozwalającej na eksperymentowanie oraz urzeczywistnienie nowych pomysłów. W takim ujęciu przedsiębiorczość pracowników urzeczywistnia się w mobilnym adoptowaniu swoich atutów kompetencyjnych do zmiennych warunków sytuacyjnych. Obraz tego zjawiska jest szczególnie widoczny w okresie transformacji. Przedsiębiorczy pracownicy systematycznie wzbogacający swoją wiedzę i umiejętności mogą wnieść istotny wkład w powstanie oraz rozwój dynamicznych i trwałych gospodarczo przedsiębiorstw, przyczyniając się tym samym do rozwoju całej gospodarki określanej przez P. Druckera²⁶, jako gospodarki przedsiębiorczej.

Zusammenfassung

Der Beitrag bespricht Fähigkeiten des leitenden Personals im Verwaltungsbereich in der Produktions- und Nichtproduktionsebene.

²⁶ Por. P. Drucker, 1992, op. cit.