

BEZPIECZEŃSTWO EKONOMICZNE ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH A KONCEPCJE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI¹

JACEK WOŹNIAK
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Wstęp

Bezpieczeństwo ekonomiczne jest jednym z podstawowych wymiarów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw², decyduje ono w głównej mierze o sprawności działania tych jednostek na rynku, potencjale rozwojowym i konkurencyjnym, a także o odporności na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz sytuacji kryzysowe mające swoje źródło wewnątrz przedsiębiorstwa. Bezpieczeństwo ekonomiczne stanowi zatem o swoistym *status quo* organizacji gospodarczej, przy jednoczesnym uwzględnianiu dynamiki zarówno otoczenia, jak i samego przedsiębiorstwa. Kreowanie tej kategorii bezpieczeństwa zasada się więc na fundamencie zmienności uwarunkowań świata biznesu. Jednak w tym momencie należy się zastanowić nad następującymi kwestiami: *skąd bierze się zmienność owych uwarunkowań? Czy jest to zmienność zawsze niezależna względem przedsiębiorców i przedsiębiorstw? I wreszcie: czy organizacje gospodarcze są w stanie kształtować (świadomie lub nieświadomie) tę zmienność?*

Opracowanie ma charakter teoretyczny, a jego cele to: (1) wskazanie przesłanek występowania założeń bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych w określonych koncepcjach przedsiębiorczości, (2) zdefiniowanie podstawowych pojęć w obszarze kształtowania zachowań przedsiębiorczych, a także (3) umiejscowienie przejawów zachowań intraprzsiębiorczych w systemie bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczej. Zakres badania dotyczy związków kwestii bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych z koncepcjami przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem intraprzsiębiorczości (zakres badania zawiera się więc w płaszczyźnie analizy mikroekonomicznej). Zastosowaną metodą badawczą jest krytyczna analiza źródeł literaturowych, wzbogacona metodami analizy, syntezy i dedukcji.

Artykuł składa się z trzech zasadniczych części, które kolejno dotyczą kwestii: (1) *istoty przedsiębiorczości i zachowań przedsiębiorczych*, (2) *identyfikacji*

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków projektu badawczego RMN 705/2012 realizowanego na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

² W artykule terminy przedsiębiorstwo, organizacja gospodarcza, organizacja biznesowa, organizacja, jednostka biznesowa traktowane są jako tożsame i stosowane zamiennie.

bezpieczeństwa ekonomicznego w ewolucji koncepcji przedsiębiorcy i przedsiębiorczości oraz (3) zależności pomiędzy intraprzsiębiorczością a bezpieczeństwem ekonomicznym. Opracowanie kończy podsumowanie.

1. Istota przedsiębiorczości, przedsiębiorcy i zachowań przedsiębiorczych

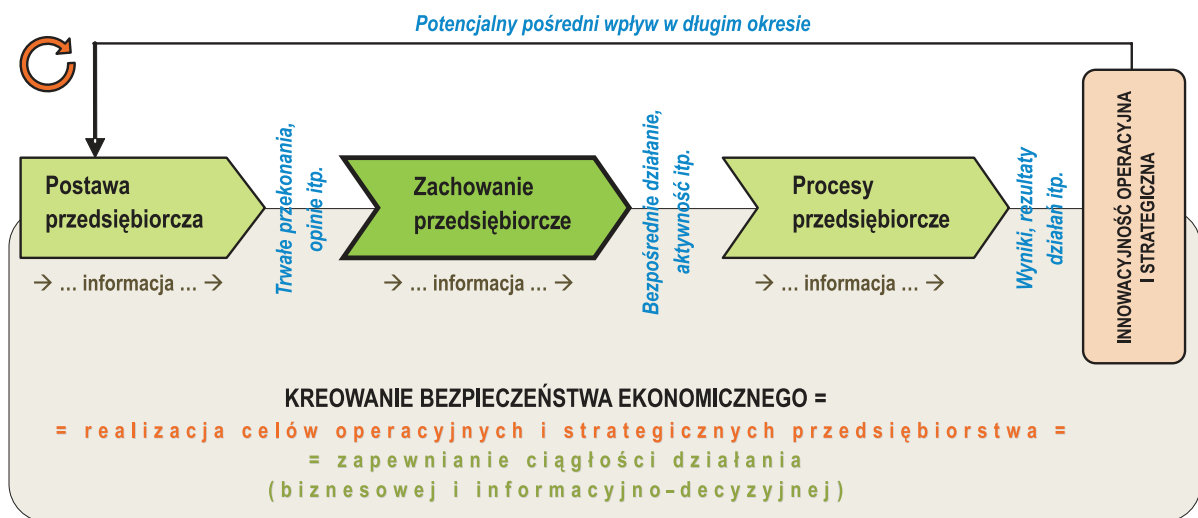
Postrzeganie zachowań przedsiębiorczych w kategoriach stymulanty rozwoju poszczególnych podmiotów jest powszechnie znane w literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarowania. Przejawy zachowań przedsiębiorczych zaczęły mieć miejsce wraz z pojawieniem się człowieka (Piecuch, 2010, s. 13), a więc rozpoczęciem procesów migracyjno-osadniczych. Każda aktywność człowieka zorientowana była bowiem na zapewnienie warunków do przeżycia w zmiennych i nierzadko nieznanym oraz zastanych w nowym miejscu warunkach otoczenia (w tym przypadku środowiska naturalnego). Ponadto bezpieczeństwo poszczególnych podmiotów – w tym także bezpieczeństwo ekonomiczne – nie powinno się postrzegać wyłącznie przez pryzmat bezpieczeństwa jednostkowego, lecz także bezpieczeństwa grupy, zespołu, organizacji itp. (Korzeniowski, 2012, s. 77). Bezpieczeństwo systemu działania, np. przedsiębiorstwa, jest wypadkową stanów bezpieczeństwa (kreowanych m.in. przez specyfikę relacji) poszczególnych elementów tego systemu. W artykule przyjmuje się, że bezpieczeństwo ekonomiczne to stan, w którym przedsiębiorstwo posiada zdolność do realizacji celów operacyjnych i strategicznych³, a zatem do zapewnienia i utrzymania ciągłości działalności podstawowej, pomocniczej i zarządczej⁴.

Chcąc dokonać specyfikacji determinant zachowań przedsiębiorczych w organizacji gospodarczej, należy w pierwszej kolejności określić, co rozumiane jest pod pojęciami: *przedsiębiorczość, przedsiębiorca, zachowanie przedsiębiorcze* oraz *postawa przedsiębiorcza*. Pojęcie **przedsiębiorczości** można definiować w różny sposób. T. Piecuch wskazuje, iż przedsiębiorczość powinno rozpatrywać się na trzech zasadniczych płaszczyznach: (1) *postawy*, (2) *zachowania*, (3) *procesu* (Piecuch, 2010, s. 37). Jeśli chodzi o kwestię zapewniania i utrzymywania optymalnego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczej, wszystkie trzy ww. płaszczyzny percepcji przedsiębiorczości odgrywają kluczowe znaczenie, z zastrzeżeniem, że wzajemnie się uzupełniają i przenikają – co wyraźnie podkreśla T. Piecuch (Piecuch, 2010, s. 37), aczkolwiek warto dodać, że stanowią swoistą dekompozycję działań/aktywności pracowników w organizacjach, przy czym najszerszym semantycznie pojęciem zdaje się być postawa przedsiębiorcza, która określa sposoby zachowań

³ Poziom *celów taktycznych* – tj. poziom pośredni pomiędzy celami operacyjnymi i strategicznymi – zostaje pominięty w artykule, ponieważ z punktu widzenia analizy kwestii bezpieczeństwa ekonomicznego istotne są wyłącznie długi i krótki horyzont planowania (a szerzej – zarządzania).

⁴ Działalności *podstawowa, pomocnicza* i *zarządcza* w ujęciu procesowym szerzej opisane są m.in. [w:] Skrzypek, Hofman, 2010, s. 66-75.

pracowników i w konsekwencji specyfikę/strukturę procesów przedsiębiorczych. Zachowanie odpowiedniego układu (iteracyjnego) pomiędzy tymi płaszczyznami jest szczególnie istotne, jeśli chodzi o poprawne kształtowanie zachowań przedsiębiorczych (innowacyjnych), a tym samym zapewnienie właściwego przepływu informacji zarówno w organizacji, jak i pomiędzy organizacją oraz otoczeniem, a także w realizacji celów operacyjnych i strategicznych przy określonej i determinowanej specyfiką tych celów alokacji/relokacji zasobów i przy spełnieniu funkcji zarządzania (rys. 1).



Rys. 1. Sekwencyjny układ zależności pomiędzy postawą, zachowaniem i procesem przedsiębiorczym
Źródło: opracowanie własne

Podejmując dalszą próbę definiowania pojęcia przedsiębiorczość, można przyjąć za I. Lichniak, że jest to psychologiczno-kulturowy proces, który zależy nie tylko od czynników stricte ekonomicznych (tj. finansowych) lub psychologicznych, lecz także technicznych, prawnych, politycznych, kulturowych społecznych, ekologicznych. I. Lichniak podkreśla także to, że ww. czynniki są istotne zwłaszcza w perspektywie ich *historycznej ewolucji* (Lichniak, 2011, s. 11) – bowiem dopiero na tej podstawie dają możliwość systemowej ewaluacji zmian w obszarze kształtowania zachowań przedsiębiorczych w określonych uwarunkowaniach czasu i miejsca⁵.

W zarządzaniu bezpieczeństwem ekonomicznym kluczową rolę odgrywa specyfikacja pożądanych atrybutów przedsiębiorczości oraz poprawne i konstruktywne ich kształtowanie w środowisku organizacyjnym oraz w jego otoczeniu. Przedsiębiorczość jest zarówno cechą osoby, jak i atrybutem określonej instytucji,

⁵ W podejście to wpisuje się ujęcie R. Sobieckiego, który podkreśla, że przedsiębiorczości można uczyć – ale we właściwie przygotowanych warunkach i z adekwatnym do tych celów instrumentarium, tak aby móc zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną (m.in. poprzez zwiększenie elastyczności działania względem zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa) (Sobiecki, 2010, s. 38-39). Nie należy bowiem promować wszelkich przejawów aktywnej działalności pracowników, ponieważ niektóre z nich mogą być niekorzystne dla przedsiębiorstwa.

także spoza wymiaru stricte gospodarczego, np. administracji publicznej, sektora społecznego (*non-profit*), służby zdrowia, instytutów naukowo-badawczych itp. (Drucker, 1992; za: Sobiecki, 2010, s. 36). Tego typu ujęcie procesów kształtowania zachowań przedsiębiorczych stwarza swoisty ekosystem do rozważań na temat tego, w jaki sposób należy sterować działaniami ukierunkowanymi na aktywizację przedsiębiorczą pracowników. W tej kwestii J. Klimek zauważa, że przedsiębiorczość bazuje na trzech filarach, tj. *wykorzystywaniu szans, uruchamianiu środków*, a także *osiąganiu rezultatów* – z tym zastrzeżeniem, że filary te integrowane są poprzez takie czynniki jak *informacja, wiedza oraz know-how* (Klimek, 2010, s. 41), bez których realizacja funkcji decyzyjnych – także w aspekcie procesów kształtowania zachowań przedsiębiorczych – nie może być poprawnie realizowana. Podkreślić należy również konieczność zmiany sposobu postrzegania roli przedsiębiorcy w organizacji oraz ogólnie – w społeczeństwie. Zasadnym działaniem jest bowiem przejście od percepcji przedsiębiorczości tylko i wyłącznie w kategoriach ekonomicznych (zysków, kosztów, efektywności, wydajności itp.) do ujęcia „uspołecznionego”⁶, nawiązującego m.in. do kwestii aksjologicznych. Nie bez znaczenia jest w tym momencie odwołanie się do koncepcji zarządzania zrównoważonego, utożsamianego w polskiej literaturze naukowej z koncepcją *sustainability*⁷, która uwypukla konieczność *uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji*, a także *reorientacji* przedsiębiorstwa (Grudzewski, Hejduk, 2011, s. 102), co *ex definitione* stoi w zgodzie z aktywizacją zachowań przedsiębiorczych na gruncie zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym organizacji gospodarczych⁸.

Z kolei pojęcie **przedsiębiorca** należy traktować jako kategorię pierwotną względem procesów przedsiębiorczości (Piecuch, 2010, s. 58). Pojęcie to można definiować w różny sposób, konstruując odmienne koncepcje przedsiębiorcy. Przykładowo, według J.B. Saya i A. Marshalla, przedsiębiorca to menedżer lub nadzorca. R. Cantillon i I. Kirzner wskazują z kolei, że przedsiębiorcy to osoby dokonujące wyborów pomiędzy alternatywnymi zastosowaniami (alokacjami/relokacjami) określonych kategorii zasobów. Natomiast P.F. Drucker wskazuje, że przedsiębiorca jest jednostką maksymalizującą okazje (Piecuch, 2010, s. 58).

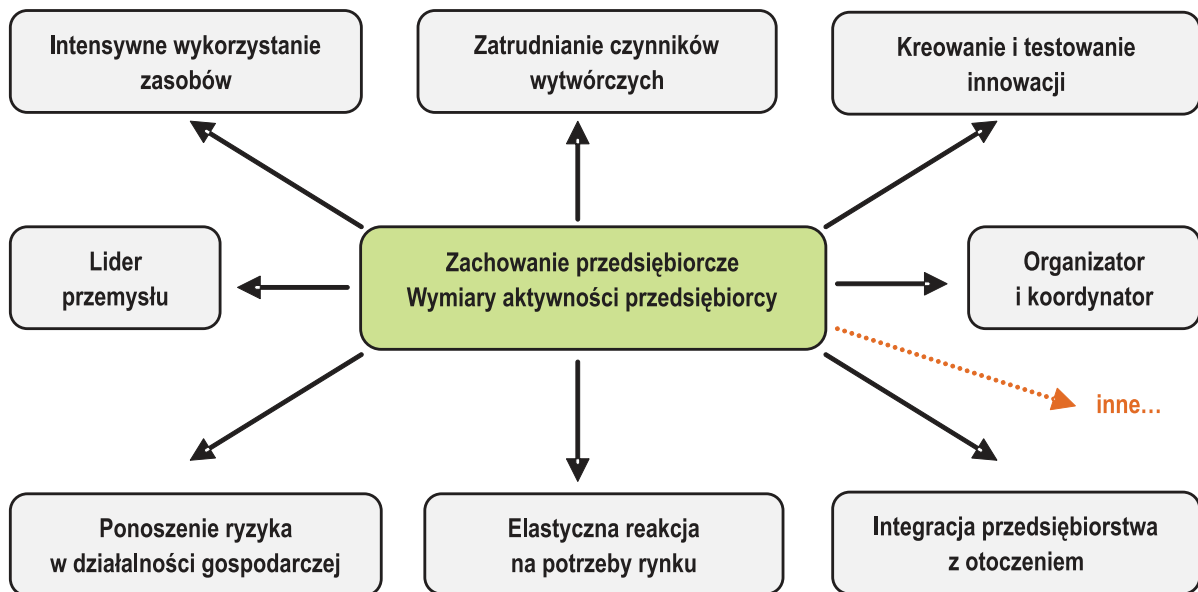
Jeśli chodzi o kwestię zapewniania bezpieczeństwa ekonomicznego, warto zauważyć, że różne koncepcje teoretyczne eksponują odmienne wymiary aktywności przedsiębiorcy. Do wymiarów tych zaliczyć można przede wszystkim: pozyskiwanie

⁶ Czyli koncentrującego się na kształtowaniu poprawnych i konstruktywnych relacji międzyludzkich w organizacji gospodarczej (a także relacji na płaszczyznach międzyorganizacyjnych, czyli w skali mezoekonomicznej), zorientowanych na poszanowanie praw pracowników i interesariuszy organizacji, wspieranie atmosfery wzajemnego zaufania, dyfuzji wiedzy itp. Na podstawie: Klimek, 2010, s. 46-47.

⁷ Jednak sam termin *sustainability* w terminologii anglojęzycznej oznacza nie tyle *zrównoważenie* działań, co raczej zdolność do podtrzymania działań w organizacji, utrzymania stanu systemu organizacyjnego (ang. *sustain* – podtrzymywać, utrzymywać przy życiu).

⁸ Takie podejście do definiowania, rozumienia i rozwijania przedsiębiorczości ma podstawowe znaczenie w zakresie zapewniania i utrzymywania pożądanego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego, co możliwe jest właśnie poprzez przełamanie barier ujęcia stricte finansowego.

i alokację zasobów, ponoszenie ryzyka w działalności gospodarczej, przejawianie postaw proinnowacyjnych, pełnienie funkcji organizatora i koordynatora, a także lidera przemysłu, pełnienie roli osoby/jednostki zatrudniającej czynniki wytwórcze, a także wykorzystującej szanse w otoczeniu (rys. 2).



Rys. 2. Zachowania przedsiębiorcze jako determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego
*Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozłowski, 2004, s. 165-166;
 za: Grudzewski et al., 2010, s. 245)*

Podejście to jest zbieżne z ujęciem zaproponowanym przez P.F. Druckera, który traktuje przedsiębiorczość jako zdolność i gotowość do zajmowania się nowymi problemami i do ich twórczego/nowatorskiego rozwiązywania, umiejętność konstruktywnego pożytkowania szans i możliwości, a także elastycznego działania podejmowanego ze świadomością ponoszonego ryzyka (Drucker, 1992; za: Sobiecki, 2008, s. 17). Przedstawione powyżej zachowania przedsiębiorcze odzwierciedlają zakres tzw. **orientacji przedsiębiorczej** organizacji gospodarczej⁹, która wyszczególnia następujące wymiary charakteryzujące przedsiębiorczą jednostkę biznesową: *innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomię, potencjał (agresywność) konkurencyjny*¹⁰. Jeśli chodzi o udział orientacji przedsiębiorczej organizacji gospodarczej w kształtowaniu bezpieczeństwa ekonomicznego, wskazać należy za W.E. Bakerem i J.M. Sinkulą (Baker, Sinkula, 2009; za: Gaweł, Jankowska, 2012, s. 8), że orientacja przedsiębiorcza może być

⁹ Idea *orientacji przedsiębiorczej* organizacji gospodarczej pojawiła się po raz pierwszy w publikacji D. Millera (Miller, 1983; za: Gaweł, Jankowska, 2012, s. 8).

¹⁰ Trzy pierwsze wymiary wprowadził do literatury D. Miller (Miller, 1983; za: Gaweł, Jankowska, 2012, s. 8), a dwa kolejne G.T. Lumpkin i G.G. Dess (Lumpkin, Dess, 1996; za: Gaweł, Jankowska, 2012, s. 8), (Dess, Lumpkin, 2005; za: Gaweł, Jankowska, 2012, s. 8).

utożsamiana ze stopniem, w jakim identyfikacja i wykorzystanie szans rynkowych wpływają na wzrost przedsiębiorstwa¹¹.

Rozważając problem przedsiębiorczości w zapewnianiu i utrzymywaniu bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczej, należy odwołać się do pojęcia **zachowań przedsiębiorczych**. Biorąc pod uwagę fakt, że zachowanie to „aktywność podmiotu, który wykorzystując specyficzne cechy swojej osobowości, reaguje na określone warunki otoczenia – zmienia je lub przystosowuje się do nich” (Piecuch, 2010, s. 40), zauważyć można, że zachowania przedsiębiorcze na gruncie zapewniania i utrzymywania bezpieczeństwa ekonomicznego mogą przybierać m.in. formę (1) biernego wzorowania się na działalności innych jednostek (np. na zasadzie benchmarkingu), a także (2) samodzielnego inicjowania działań o charakterze innowacyjnym (np. określonych przedsięwzięć biznesowych) lub też (3) wspierania procesów doskonalenia tych działań (w ujęciu cyklu zarządzania), zarówno wg założeń modelu *ex ante*, jak i *ex post* – głównie w obszarze systemowo postrzeganej jakości¹².

Odwołując się do kwestii zachowań przedsiębiorczych, należy także poruszyć kwestię **postaw przedsiębiorczych**. Postawa jest to bowiem „względnie stała i odporna na zmiany predyspozycja do zachowywania się i działania w szczególności dla jednostki sposób w stosunku do innych ludzi, zjawisk, instytucji czy poglądów” (Padzik, 2002, s. 68). Zatem postawa jest trwałą oceną (pozytywną lub negatywną) stanowiącą źródło kategoryzacji i klasyfikacji (Padzik, 2002, s. 69). W przypadku zarządzania operacyjnego wykształcenie u pracowników postaw przedsiębiorczych może być trudne do osiągnięcia, jeśli w ogóle możliwe¹³. W związku z powyższym, z punktu widzenia przyjętych celów, w artykule następuje koncentracja na zagadnieniu kształtowania zachowań przedsiębiorczych u pracowników, co jest zagadnieniem merytorycznie węższym niż kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Kształtowanie zachowań przedsiębiorczych determinowane jest w głównej mierze specyfiką zarządzania operacyjnego – które może (ale nie musi) mieć wpływ na zmianę postaw pracowników w kwestii przedsiębiorczości. Natomiast kreowanie bezpieczeństwa ekonomicznego w takiej sytuacji ma miejsce zarówno w długim, jak i w krótkim horyzoncie czasowym zarządzania.

¹¹ Na powiązanie kwestii pożytkowania szans (tkwiących nie tylko wewnątrz danej organizacji gospodarczej) z utrzymywaniem bezpieczeństwa ekonomicznego jako konsekwencji kształtowania zachowań przedsiębiorczych wskazali O. Merlo i S. Auh (Merlo, Auh, 2009; za: Gaweł, Jankowska, 2012, s. 8), podkreślając, że orientacja przedsiębiorcza oznacza predyspozycję danej organizacji do akceptacji przedsiębiorczych procesów, praktyk i mechanizmów decyzyjnych.

¹² W tym przypadku *jakość* rozumieć należy jako podstawową zmienną *funkcji bezpieczeństwa ekonomicznego*. Więcej informacji na temat systemowej ewaluacji jakości można znaleźć m.in. [w:] (Zaskórski et al., 2013, s. 239-267).

¹³ Pamiętać należy także, że zatrudniani w organizacji pracownicy z reguły mają już wykształcone określone postawy odnośnie do zachowań w miejscu pracy, a tym samym także w zakresie działań przedsiębiorczych. Zamiana postaw jest zadaniem długotrwałym i złożonym, a czasami nawet niemożliwym do zrealizowania (lub po prostu nieopłacalnym).

2. Koncepcje przedsiębiorcy i przedsiębiorczości a bezpieczeństwo ekonomiczne

Wraz z rozwojem myśli ekonomicznej, a także ze zmianą uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej ewolucji ulegało podejście do istoty przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Poszczególni badacze w obszarze nauk ekonomicznych na przestrzeni lat w różny sposób traktowali przedsiębiorcę i interpretowali jego aktywności oraz cechy psychospołeczne, upatrując w przedsiębiorcy m.in. źródeł rozwoju działalności gospodarczej lub też po prostu swoistej „dźwigni” służącej maksymalizacji korzyści finansowych (zysków). W tabeli 1 przedstawionych jest osiem podejść do definiowania przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, wraz z wyszczególnieniem podstawowych wyznaczników zachowań przedsiębiorczych oraz implikacjami tych podejść dla kwestii kształtowania (zapewniania i utrzymywania) bezpieczeństwa ekonomicznego w organizacjach gospodarczych.

Tabela 1. Wybrane ujęcia koncepcji przedsiębiorcy i przedsiębiorczości a kwestia bezpieczeństwa ekonomicznego

Lp.	Autor/szkoła	Podejście do kwestii zachowań przedsiębiorczych	Nawiązanie do kwestii bezpieczeństwa ekonomicznego
1	ekonomia klasyczna	<ul style="list-style-type: none"> • przypisywanie przedsiębiorcy atrybutu pasywności, • negatywny stosunek do przedsiębiorczości, która utożsamiana jest z wyzyskiem, • wyjątkiem jest tu A. Smith, który doceniał ich rolę w gospodarce głównie za to, że uruchamiają tzw. „spirale wydajności” 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo ekonomiczne nie jest wynikiem działalności przedsiębiorczej, • podstawą bezpieczeństwa ekonomicznego jest niewidzialna ręka rynku, która przywraca stan równowagi rynkowej, determinując alokację zasobów i tym samym stan przedsiębiorstw
2	R. Cantillon	<ul style="list-style-type: none"> • eksponowanie kwestii ryzyka i niepewności, • odwoływanie się do arbitrażu w związku z działalnością przedsiębiorczą, • umiejętności zachowania się przedsiębiorcy na rynku nie zrównoważonym oraz „polowania” na okazje 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo zapewnianie jest poprzez podejmowanie ryzyka w działalności gospodarczej, • bezpieczeństwo determinowane jest umiejętnością dostosowania się przedsiębiorcy do uwarunkowań otoczenia, • bezpieczeństwo oznacza osiągnięcie przewagi nad innymi jednostkami w otoczeniu poprzez wykorzystywanie szans, • przedsiębiorca musi być jednostką aktywnie podtrzymującą stan bezpieczeństwa, • bezpieczeństwo utożsamiane jest z przywracaniem równowagi w organizacji i na rynku

Lp.	Autor/szkoła	Podejście do kwestii zachowań przedsiębiorczych	Nawiązanie do kwestii bezpieczeństwa ekonomicznego
3	J.B. Say	<ul style="list-style-type: none"> zwracanie uwagi na rozróżnienie zysku z kapitału i zysku z przedsiębiorczości, a także na kwestię kapitału niematerialnego w kształtowaniu zachowań przedsiębiorcy, traktowanie przedsiębiorcy jako samodzielnego producenta, który dokonuje relokacji czynników wytwórczych z obszarów o niższej wydajności i uzysku do obszarów o wyższej wydajności i uzysku, przy założeniu, że przedsiębiorca dokonuje kompilacji tych czynników produkcji po raz pierwszy 	<ul style="list-style-type: none"> bezpieczeństwo determinowane jest kapitałem niematerialnym, tj. w głównej mierze czynnikiem ludzkim i zasobami informacyjnymi, które wspierają nielimitowaną kombinację czynników wytwórczych, bezpieczeństwo organizacji ma wymiar szerszy niż bezpieczeństwo finansowe, będące wynikiem zysku z kapitału
4	T. Veblen	<ul style="list-style-type: none"> utożsamianie przedsiębiorcy z menedżerem, zapoczątkowanie tzw. „kapitalizmu menedżerów” w gospodarce, traktowanie jako przedsiębiorców inżynierów, techników i przedstawicieli świata przemysłu – natomiast robotnicy stanowią siłę bierną, odrzućenie tożsamości pomiędzy przedsiębiorcą i właścicielem – krytyka funkcjonowania przedsiębiorców-właścicieli 	<ul style="list-style-type: none"> bezpieczeństwo kształtowane jest głównie na stanowiskach kierowniczych, czyli tam, gdzie następuje rzeczywista specyfikacja wizji, misji i celów zarządzania*, bezpieczeństwo organizacji wyrasta z tzw. inteligencji technicznej, która powinna również przeciwstawiać kulturze pieniężnej czynniki psychologiczne i społeczne, bezpieczeństwo organizacji determinowane jest głównie poprzez obszar produkcji, percepcja bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorców nie jest tożsama z interpretacją bezpieczeństwa u właścicieli
5	I. Kirzner	<ul style="list-style-type: none"> podkreślanie roli identyfikacji i wykorzystywania szans w otoczeniu przez przedsiębiorcę, przedsiębiorczości nie powinno się postrzegać jako źródła generowania zysków – jest to kapitał niematerialny, łączenie funkcji przedsiębiorcy i kapitalisty 	<ul style="list-style-type: none"> bezpieczeństwo ekonomiczne jest pojęciem szerszym niż bezpieczeństwo finansowe**, kreowanie bezpieczeństwa ekonomicznego wyrasta z umiejętności dostosowania się przedsiębiorcy do otoczenia (wykorzystanie szans) w wyniku pożytkowania przez niego indywidualnych predyspozycji, bezpieczeństwo ekonomiczne gwarantowane jest m.in. poprzez wartość tzw. nadzwyczajnych korzyści osiąganych przez przedsiębiorców, źródłem bezpieczeństwa jest zysk – ale jednocześnie zysk stymuluje zachowania przedsiębiorcze i umożliwia swoiste wyjście poza wymiar stricte finansowy bezpieczeństwa ekonomicznego

* Porównaj ze stanowiskiem przedstawionym w artykule pt. *Zachowania intraprzsiębiorcze jako determinanta bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych – specyfikacja uwarunkowań i zależności w tym zeszycie „Nowoczesnych Systemów Zarządzania”* (s. 22-34).

** jw.

Lp.	Autor/szkoła	Podejście do kwestii zachowań przedsiębiorczych	Nawiązanie do kwestii bezpieczeństwa ekonomicznego
6	J. Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> • odwoływanie się do procesu „twórczej destrukcji”, tzn. przedsiębiorca jest „kreatywnym niszczycielem”, • w centrum zainteresowania procesów przedsiębiorczych znajdują się innowacje – jako elementy endogeniczne systemu gospodarczego 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo organizacji wyraźta z chaosu – aby przedsiębiorstwo osiągnęło stan bezpieczeństwa w przyszłości, musi kreatywnie niszczyć stan bieżący, tj. ponownie dokonywać konsolidacji zasobów w celu osiągnięcia lepszych rezultatów, • dźwignią bezpieczeństwa organizacji gospodarczej są innowacje
7	F. Knight	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie przedsiębiorcy jako podmiotu ryzyka – jeśli chce się osiągnąć zyski, należy ponosić ryzyko; ryzyko powinno być skalkulowane, poparte wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem itp. – negowanie postaw ryzykanckich u przedsiębiorców, • przedsiębiorca jest centralnym elementem gospodarki, jednak nie „burzy” i „niszczy” jak w koncepcji J. Schumpetera, tylko przywraca stan równowagi; przedsiębiorca pełni więc ważną rolę m.in. w okresach kryzysów gospodarczych itp. 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo zapewniane jest poprzez podejmowanie ryzyka w działalności gospodarczej, • podstawą bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji jest zysk, będący wypadkową: umiejętności przedsiębiorcy, szczęścia oraz sytuacji rynkowej, • bezpieczeństwo ekonomiczne przywracane jest w wyniku działalności przedsiębiorców
8	P.F. Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • kontynuacja koncepcji J. Schumpetera – podkreślanie roli i znaczenia innowacji, tj. innowacje są fundamentem i rezultatem zachowań przedsiębiorczych; innowacja to podstawowa funkcja przedsiębiorczości, która przenika poszczególne fazy działalności biznesowej, • przedsiębiorczość to praca, która wymaga ciągłego uczenia się przez działanie – wiedza czerpana jest przez menedżera z sukcesów i niepowodzeń, • przede wszystkim menedżerowie – a nie tylko własność prywatna – decydują o rozwoju przemysłu i handlu, działając w imieniu właścicieli i dla ich korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo ekonomiczne determinowane jest specyfiką przywództwa, które stymuluje wykorzystanie środków produkcji – bez przywództwa środki te nie będą w stanie wywołać dodatniego efektu synergii, • bezpieczeństwo zależy od klasy i wydajności menedżerów, a nie tylko od własności prywatnej, • źródłem bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw są innowacje, które inicjowane są przez analizę okazji/szans w otoczeniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bławat, 2003, s. 15-27, Górski, Sierpiński, 1987, s. 16; za: Piecuch, 2010, s. 21, Grudzewski et al., 2010, s. 242, Jasiński, 2004, s. 74-75, Piecuch, 2010, s. 16 i nast., Sobiecki, 2009, s. 72-76

Analiza zawartości tabeli 1 wskazuje, że nie zawsze bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych upatrywano w zachowaniach przedsiębiorczych,

czego przykładem jest szkoła klasyczna w ekonomii. Niemniej jednak większość z zaprezentowanych w tabeli 1 ujęć stawia przedsiębiorczość w korzystnym świetle, upatrując w niej jednocześnie podstawy do umacniania potencjału przedsiębiorstwa, m.in. w wyniku kreowania innowacji, elastycznego dostosowywania się do otoczenia poprzez wyszukiwanie tkwiących w nim szans, a także aktywizacji różnych komórek w organizacji. Należy jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że bezpieczeństwo organizacji gospodarczej – jako pochodna zachowań przedsiębiorczych – silnie eksponuje rolę czynnika ludzkiego i informacji (w różnych kombinacjach i zakresach w zależności od ww. stanowisk badaczy/autorów odnośnie do koncepcji przedsiębiorcy i przedsiębiorczości). Wskazuje to na konieczność uwzględniania w analizie bezpieczeństwa ekonomicznego także kwestii związanych z rozwojem tzw. *kapitału relacyjnego* i *kapitału intelektualnego*¹⁴, jako immanentnych filarów zarówno historycznego, jak i współczesnego podejścia do rozwoju przedsiębiorczości.

3. Intraprzedsiębiorczość a bezpieczeństwo ekonomiczne¹⁵

W artykule następuje koncentracja na aktywnościach (zachowaniach) przedsiębiorczych na płaszczyźnie mikroekonomicznej. W takiej sytuacji można mówić o tzw. *intraprzedsiębiorczości*¹⁶ lub *przedsiębiorczości korporacyjnej/organizacyjnej* – na zasadach swoistej odrębnej koncepcji przedsiębiorczości¹⁷. Intraprzedsiębiorczość jest bowiem działaniem o charakterze przedsiębiorczym, podejmowanym przez pojedynczych pracowników, zespoły lub też kadre kierowniczą – jako wyraz kreatywności i innowacyjności w obszarze doskonalenia organizacji¹⁸ (Lichniak, 2011, s. 12), (Mieszajkina, 2010, s. 83). Abstrahuje się tu natomiast od ujęcia przedsiębiorczości jako zakładania i prowadzenia nowej działalności gospodarczej.

¹⁴ Pojęcie *kapitału relacyjnego* rozumieć należy jako wypadkową współzależności, wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, także jednostek gospodarczych, powiązanych określonymi relacjami. Kapitał relacyjny stanowi jedną z form kapitału społecznego – gdzie postać zasobów przyjmują relacje służące osiągnięciu celów zbiorowych i indywidualnych w organizacji. Kapitał relacyjny występuje w powiązaniu z *kapitałem ludzkim* i *kapitałem strukturalnym* – tworząc wspólnie *kapitał intelektualny* (Danielak, 2012, s. 16, 26-29). W związku z powyższym kapitał relacyjny ma znaczenie w umacnianiu bezpieczeństwa ekonomicznego na płaszczyznach interakcji wewnątrzorganizacyjnych, jak również międzyorganizacyjnych. *Kapitał intelektualny* rozumieć można również jako *hybrydę zasobów ludzkich i informacyjnych*, tj. potencjał pracowników organizacji do kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie oraz pożytkowana tej wiedzy w działalności operacyjnej oraz strategicznej w celu usprawniania mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Kapitałem intelektualnym* określić można również wszelkie wytwory ludzkiej aktywności umysłowej. Por. szerzej [w:] Rogowski, 2006, s. 68-71.

¹⁵ Zależność pomiędzy tymi dwiema kategoriami poruszona jest szerzej w artykule pt. *Zachowania intraprzsiębiorcze jako determinanta bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych – specyfikacja uwarunkowań i zależności* opublikowanym w bieżącym zeszycie „Nowoczesnych Systemów Zarządzania”.

¹⁶ Pojęcie *intraprzedsiębiorczości* (przedsiębiorczości wewnętrznej) do literatury światowej wprowadzili w roku 1979 Gifford i Elizabeth Pinchot.

¹⁷ Od tego momentu w dalszej części artykułu pojęcia *przedsiębiorczość* i *intraprzedsiębiorczość* używane będą zamiennie.

¹⁸ Warto również dodać, że zdaniem J. Lichtarskiego kategoria intraprzsiębiorcy powstała w wyniku rozdzielenia ról *przedsiębiorcy założyciela* i *menedżera prowadzącego przedsiębiorstwo* (Lichtarski, 2013, s. 66).

Umiejscawiając intraprzsiębiorczość w organizacyjnym subsystemie kreowania bezpieczeństwa ekonomicznego, można przyjąć, że tego rodzaju przedsiębiorczość determinuje (Łuczak, 2003, s. 34-38; za: Lichniak, 2011, s. 12):

- 1) kreowanie nowej filozofii działania organizacji zorientowanej na ciągłe usprawnianie oraz rozwój,
- 2) skuteczność rozwijania i wdrażania pomysłów/idei ukierunkowanych na racjonalizację działalności biznesowej przedsiębiorstwa, m.in. w wymiarach¹⁹ efektywności, niezawodności, użyteczności, spójności, komplementarności, synergizmu, funkcjonalności, gotowości, kompleksowości, kompletności itp. procesów (ze szczególnym uwzględnieniem procesów informacyjno-decyzyjnych),
- 3) dywersyfikację poziomą działalności przedsiębiorstwa związaną m.in. z optymalizacją (a tym samym z ewaluacją i restrukturyzacją) portfela wyrobów, usług i projektów biznesowych, czyli wprowadzaniem na rynek i rozwijaniem nowych produktów²⁰ lub wycofywaniem produktów nierentownych, a uogólniając – zarządzaniem cyklem życia różnych klas produktów w portfelu,
- 4) wdrażanie nowych/zmodernizowanych technologii dla procesów głównych i pomocniczych (np. w obszarze B + R, *know-how* itp.),
- 5) kreowanie relacji zarówno pomiędzy przedsiębiorstwem i zakładanymi przez pracowników tego przedsiębiorstwa nowymi jednostkami biznesowymi (np. na zasadach *joint-venture* lub po prostu nowych zespołów/komórek pracowniczych), jak i pomiędzy komórkami/stanowiskami/działami w danej organizacji – ukierunkowanych na kreowanie wartości (dla organizacji i jej elementów oraz dla otoczenia, m.in. dla kooperantów i klientów),
- 6) a finalnie – rozwijanie działań zorientowanych na zwiększanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku²¹.

B. Nogalski wskazuje, że jeden z typów przedsiębiorstw²² – *przedsiębiorstwo aktywne* – umacnia swoją pozycję, a zatem także kreuje bezpieczeństwo ekonomiczne, bazując głównie na swoim środowisku wewnętrznym (menedżerowie abstrahują od uwarunkowań otoczenia). Bezpieczeństwo ekonomiczne generowane jest bowiem m.in. poprzez oferowanie unikatowych (innovacyjnych) produktów

¹⁹ Wymiarami tymi są tzw. kryteria/cechy analizy i ewaluacji systemu organizacyjnego. Szerzej kwestia ta poruszona jest m.in. [w:] Zaskórski, 2012, s. 17-21.

²⁰ Pod pojęciem *produktu* rozumie się tu zarówno *wyrób*, *usługę*, jak i *projekt*. Produkt jest więc kategorią ogólną [za:] Zaskórski et al., 2013, s. 58-59.

²¹ W. Dyduch (Dyduch, 2008, s. 38-49) wskazuje, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, na zasadność pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, podkreślając, że tego typu działania stanowią bazę informacyjną dla zarządzania wartością efektywności (głównie w wymiarze finansowym) organizacji gospodarczych. Wyraźnie uwidacznia się więc pierwiastek kreowania bezpieczeństwa ekonomicznego na bazie aktywizacji zachowań przedsiębiorczych u pracowników różnych szczebli w organizacji.

²² Inne typy przedsiębiorstw to: *bierne*, *reaktywne* oraz *proaktywne* – te typy przedsiębiorstw uwzględniają kwestię siły otoczenia (w odróżnieniu od typu przedsiębiorstwa *aktywnego*) (Nogalski, 2009, s. 5-6). Nie oznacza to jednak, że w *reaktywnych* lub *proaktywnych* typach przedsiębiorstw nie występują przejawy zachowań intraprzsiębiorczych.

lub stosowanie nowatorskich metod zarządzania²³. Bezpieczeństwo kreowane jest przez następujący mechanizm: innowacyjne rozwiązania umacniają pozycję przedsiębiorstwa w branży/otoczeniu, wymuszając reakcję (dostosowanie się) innych jednostek w tym otoczeniu (Nogalski, 2009, s. 6). Przedsiębiorczość organizacyjna czerpie zatem w różnym zakresie z poszczególnych kategorii zasobów przedsiębiorstwa, wychodząc poza mechanistyczne postrzeganie procesów zapewniania bezpieczeństwa ekonomicznego, koncentrując uwagę z jednej strony na elastycznej alokacji dostępnych środków wytwórczych, a z drugiej strony na potencjale intelektualnym zgromadzonym w organizacji. Z kolei J.D. Antoszkiewicz (2013, s. 15) traktuje intraprzsiębiorczość jako *piąty krok* w *uniwersalnej metodzie „ustawiania organizacji”*, czyli właściwego zaprojektowania mechanizmów wewnętrznych w organizacji i zagwarantowania w ten sposób warunków do umacniania pozycji rynkowej tej organizacji. Wyraźnie widać związki metody „ustawiania organizacji” ze zorientowaniem działań na zapewnianie i utrzymywanie bezpieczeństwa ekonomicznego danej jednostki organizacyjnej²⁴. Można przyjąć, iż intraprzsiębiorczość zasadza się przede wszystkim na gruncie identyfikowanych i rozwijanych w przedsiębiorstwie relacji, a także częściowo czerpie z zależności pomiędzy organizacją i jej otoczeniem (np. na zasadzie benchmarkingu zewnętrznego lub funkcjonalnego). Wynika z tego, że jedną z głównych determinant bezpieczeństwa ekonomicznego warunkowanego aktywizacją postaw intraprzsiębiorczych są relacje²⁵.

Podsumowanie

Definiowanie pojęć przedsiębiorcy i przedsiębiorczości jest zadaniem trudnym, zwłaszcza w sytuacji silnego zróżnicowania w warstwie semantycznej tych kategorii prakseologicznych oraz dywersyfikacji czynników warunkujących zachowania przedsiębiorcze w organizacjach gospodarczych. Niemniej jednak szerokie *spectrum* definicyjne stanowi swoisty punkt wyjścia dla specyfikacji przesłanek identyfikacji kwestii kształtowania poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego właśnie na gruncie analizy zachowań przedsiębiorczych.

Kategoria przedsiębiorcy kształtowała się w teorii ekonomii od XVIII wieku, ulegając ewolucji od podejścia stricte handlowego (kupieckiego) do koncentracji na cechach osobowościowych menedżerów (przedsiębiorców) (Piecuch, 2010,

²³ Uwidaczniają się więc przesłanki intraprzsiębiorczości.

²⁴ *Krok piąty* ukierunkowany jest na materializację zachowań innowacyjnych w organizacji. Warto też podkreślić rolę i znaczenie odkodowania wizji i wypracowania misji w „ustawianiu organizacji” – jako czynników usprawniających aktywizację zachowań przedsiębiorczych i czyniących ten proces stymulowania bardziej ustrukturalizowanym i przez to transparentnym dla wnętrza organizacji (pracowników różnych szczebli zarządzania).

²⁵ W tym miejscu warto nadmienić, że W. Dyduch wskazuje na powiązanie intraprzsiębiorczości z *przywództwem strategicznym*, które w długim okresie ma zapewnić przedsiębiorstwu bezpieczeństwo ekonomiczne m.in. poprzez ograniczenie drenażu pracowników (kreatywnych, innowacyjnych itp.) i stymulowanie aktywności u tych pracowników (Dyduch, 2013, s. 187) – co ma utrzymać względną trwałość relacji w organizacji i zapewnić rozwój tych relacji, a także ciągłość czerpania z ich potencjału (m.in. na zasadzie dodatniego efektu synergii) w wymiarze strategicznym zarządzania.

s. 13-16). Aktualnie szeroko eksponowane są interakcje organizacji z elementami otoczenia, co ma wesprzeć procesy kształtowania przedsiębiorczości wśród pracowników i wzmocnić potencjał zasobów (wewnętrznych) organizacji. Niemniej jednak nie każda ze szkół ekonomii (a tym samym nie każdy badacz gospodarki i gospodarowania) widzi w przedsiębiorczości i innowacji potencjał do zapewniania bezpieczeństwa ekonomicznego organizacjom gospodarczym, traktując „twarde” wskaźniki finansowe i pomnażanie kapitału jako bazowe determinanty tej kategorii bezpieczeństwa. Niemniej jednak wzrost znaczenia czynnika ludzkiego również został dostrzeżony w koncepcjach konstruowanych przez badaczy procesów gospodarowania jako jeden z elementów, który przyczynia się do wzrostu potencjałów wewnętrznego i rynkowego przedsiębiorstwa, m.in. w wyniku stymulowania procesów innowacyjnych. Szczególną rolę w kwestii kreowania bezpieczeństwa ekonomicznego odgrywa zatem intraprzsiębiorczość, która odpowiada za stymulację możliwości tkwiących wewnątrz danej jednostki biznesowej i próbę transpozycji tych możliwości na jej potencjał konkurencyjny.

Podsumowując, podkreślić należy, że w koncepcjach przedsiębiorczości zidentyfikować można *implicite* szereg przesłanek wskazujących na fakt, iż to właśnie *zachowania* (intra)przedsiębiorcze (jako źródło *procesów* i pochodna *postaw*) stanowią jeden z podstawowych filarów kreowania bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji – zwłaszcza w warunkach zmiennego otoczenia, ponieważ sama (intra)przedsiębiorczość jest równoważna wprowadzaniu *zmian*, a więc zachowanie (intra)przedsiębiorcze w postaci *zmiany* jest odpowiedzią organizacji na *zmiany* (w otoczeniu) i jednocześnie *zmiany* te może stymulować.

ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ORGANIZATIONS AND ENTREPRENEURSHIP CONCEPTS

Summary: Entrepreneurial behavior are both a determinant and result of the entrepreneurial attitudes – however, entrepreneurial behavior are easier to be developed actively in an organizational environment than entrepreneurial attitudes. There can be observed a differentiated approach to defining and interpreting the categories of an entrepreneur and entrepreneurship in scientific literature, what determines a lack of precision in a terminology. However, a broad spectrum of definitions supports identification of the elements of the economic security concept in enterprises – on the base of an analysis of entrepreneurial behavior. A particular role, in terms of creating an economic security, plays the intrapreneurship, which is responsible for stimulating the inherent potential in a business unit primarily.

Keywords: management, entrepreneurship, intrapreneurship, business organization, economic security

LITERATURA

Pozycje książkowe i artykuły:

- [1] ANTOSZKIEWICZ J.D., 2013, *Rola formułowania wizji i misji w zależności od sytuacji rynkowej dla dużych biznesowych organizacji oraz start-upów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XIV: Zarządzanie – nowe perspektywy, Z. 8, Cz. II.
- [2] BAKER W.E., SINKULA J.M., 2009, *The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*, “Journal of Small Business Management”, No. 47(4).
- [3] BEDNARCZYK M., 1996, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, AE, Kraków.
- [4] BŁAWAT F., 2003, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- [5] DANIELAK W., 2012, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, UE, Wrocław.
- [6] DESS G.G., LUMPKIN G.T., 2005, *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, “Academy of Management Executive”, No. 19(1).
- [7] DRUCKER P., 1992, *Innowacyjność i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [8] DYDUCH W., 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Nr 4.
- [9] DYDUCH W., 2013, *Twórcza strategia – przemijająca koncepcja czy przyszłość zarządzania strategicznego?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22, „Zarządzanie Strategiczne Quo Vadis?”, Nr 2 (22).
- [10] GAWEŁ A., JANKOWSKA B., *Entrepreneurial orientation versus the sustainability and growth of business clusters*, “Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice”, No. 1/2012.
- [11] GÓRSKI J., SIERPIŃSKI W., 1987, *Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870-1950*, PWN, Warszawa.
- [12] GRUDZEWSKI W.M. et al., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- [13] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., 2011, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, “Management and Business Administration. Central Europe”, Nr 1 (108).
- [14] JASIŃSKI Z., 2004, *Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [15] KLIMEK J., 2010, *Dylematy edukacji przedsiębiorczości – nauka czy praktyka?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 3 (16).
- [16] KORZENIOWSKI L.F., 2012, *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa.
- [17] KOŹMIŃSKI A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa.
- [18] LICHNIAK I., 2011, *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa.

- [19] LICHTARSKI J., 2013, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, T. 22, „Zarządzanie Strategiczne Quo Vadis?”, Nr 2 (22).
- [20] LUMPKIN G.T., DESS G.G., 1996, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, “Academy of Management Review”, No. 21(1).
- [21] ŁUCZAK M., 2003, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, WSE, Warszawa.
- [22] MERLO O., AUH S., 2009, *The effects of entrepreneurial orientation, market orientation and marketing subunit influence on firm performance*, “Market Lett”, No. 20.
- [23] MIESZAJKINA E., 2010, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, Nr 2 (10).
- [24] MILLER D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, “Management Sciences”, No. 29(7).
- [25] NOGALSKI B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, “Management and Business Administration. Central Europe”, Nr 17(2).
- [26] PADZIK K., 2002, *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa.
- [27] PIECUCH T., 2010, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- [28] ROGOWSKI W., 2006, *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjności*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, OE, Kraków.
- [29] SKRZYPEK E., HOFMAN M., 2010, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [30] SOBIECKI R., 2008, *Przedsiębiorczość w XXI wieku*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2 (7).
- [31] SOBIECKI R., 2009, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo. Istota i relacje*, [w:] I. Lichniak (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa.
- [32] SOBIECKI R., 2010, *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 3 (16).
- [33] ZASKÓRSKI P. et al., 2013, *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, WAT, Warszawa.
- [34] ZASKÓRSKI P., 2012, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, WAT, Warszawa.