

## ZACHOWANIA INTRAPRZEDSIĘBIORCZE JAKO DETERMINANTA BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH – SPECYFIKACJA UWARUNKOWAŃ I ZALEŻNOŚCI<sup>1</sup>

JACEK WOŹNIAK  
WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

### Wstęp

Osiągnięcie i utrzymywanie oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego w organizacjach gospodarczych jest działaniem złożonym, wieloaspektowym, wymagającym zaangażowania różnych klas zasobów w różnych konstelacjach – w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Jednym z filarów rozwoju jednostek biznesowych są zasoby ludzkie, które wraz z zasobami informacyjnymi kreują *kapitał intelektualny*. Z kolei kapitał intelektualny w powiązaniu z relacjami wewnątrzorganizacyjnymi i interakcjami na płaszczyźnie organizacja-otoczenie formuje swoisty merytoryczny fundament dla pojawiania się aktywności intraprzedsiebiorczych<sup>3</sup>. W związku z powyższym, w centrum zainteresowania artykułu postawiona jest kwestia wpływu procesów aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych pracowników różnych szczebli na mechanizmy kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego w organizacji gospodarczej. Opracowanie stanowi swoiste dopełnienie treści przedstawionych w artykule pt. *Bezpieczeństwo ekonomiczne organizacji gospodarczych a koncepcje przedsiębiorczości* opublikowanym w bieżącym zeszycie „Nowoczesnych Systemów Zarządzania”.

Opracowanie ma charakter teoretyczny, a jego celami są: (1) specyfikacja płaszczyzn kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego poprzez aktywizację zachowań intraprzedsiebiorczych, (2) identyfikacja determinant bezpieczeństwa ekonomicznego na różnych szczeblach zarządzania w organizacji oraz (3) wskazanie na podstawowe zależności w obszarze stymulowania zachowań intraprzedsiebiorczych przez różne szczeble zarządzania. Zakres badania dotyczy specyfikacji uwarunkowań aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych

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

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

<sup>3</sup> *Intraprzedsiebiorczość* (in. *przedsiębiorczość korporacyjna* lub *organizacyjna*) to rodzaj przedsiębiorczości stymulowanej działaniami podejmowanymi przez pojedynczych pracowników, zespoły pracownicze lub też kadre kierowniczą (jako wyraz ich kreatywności, aktywności, innowacyjności, rozwojowości, zaangażowania itp.) w ramach doskonalenia mechanizmów wewnątrzorganizacyjnych, tzn. intraprzedsiebiorczość ukierunkowana jest na rozwój przedsiębiorstwa *od wewnątrz* (Lichniak, 2011, s. 12).

i kształtowania oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego w organizacjach gospodarczych oraz identyfikacji relacji pomiędzy stymulowaniem zachowań intraprzedsiebiorczych i poziomem bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji. Badanie koncentruje się na płaszczyźnie zależności mikroekonomicznych – sugerowane są także relacje na płaszczyźnie organizacja-otoczenie, jako swoiste merytoryczne uzupełnienie działań w zakresie aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych. Zastosowaną metodą badawczą jest krytyczna analiza źródeł literaturowych, wzbogacona metodami analizy, syntezy i dedukcji.

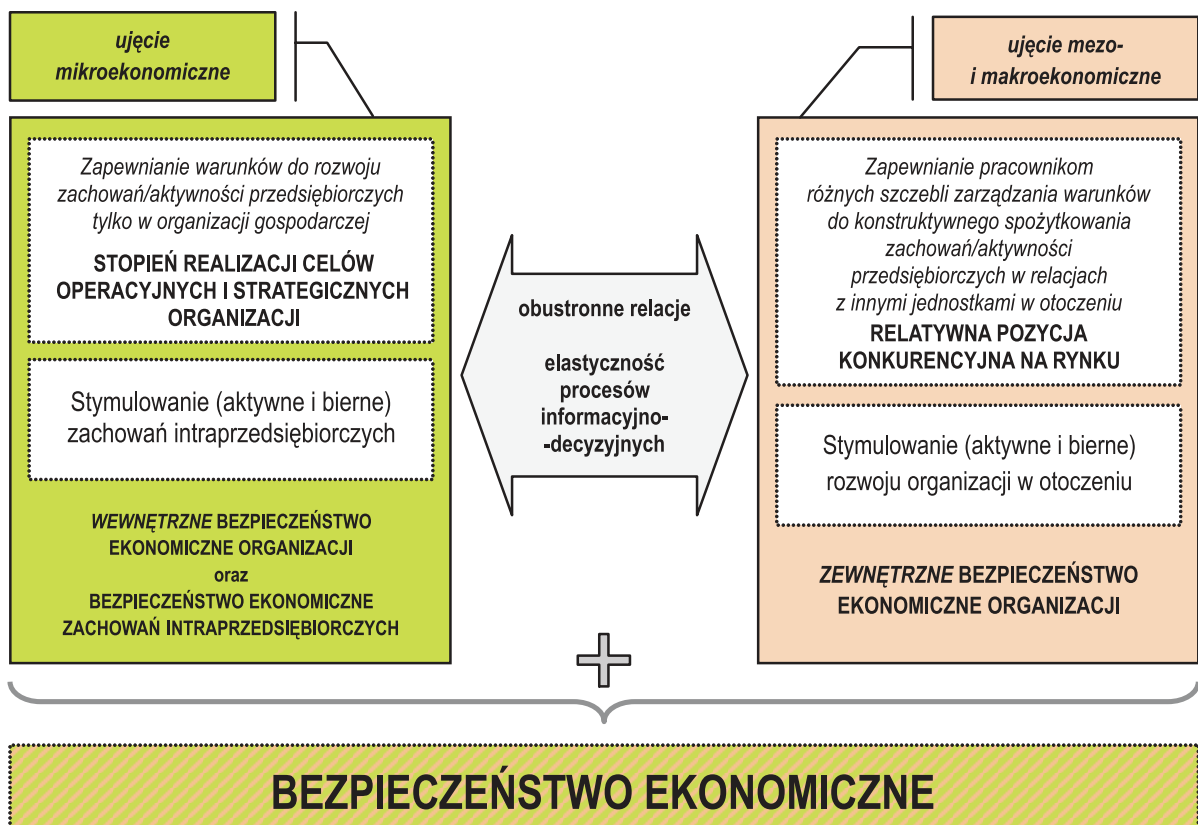
Artykuł składa się z trzech zasadniczych części, które kolejno dotyczą problemu: (1) definiowania bezpieczeństwa ekonomicznego – wraz z wyszczególnieniem wymiarów i płaszczyzn jego percepcji na gruncie zarządzania organizacją gospodarczą, (2) identyfikacji determinant bezpieczeństwa ekonomicznego, a także (3) wpływu czynników warunkujących zachowania intraprzedsiebiorcze na kreowanie bezpieczeństwa ekonomicznego. Artykuł zakończony jest podsumowaniem.

## 1. Wymiary i płaszczyzny percepcji bezpieczeństwa ekonomicznego

Bezpieczeństwo ekonomiczne organizacji gospodarczych można definiować w różny sposób, uwzględniając określone kryteria klasyfikacji, a także zbiory czynników kształtujących specyfikę i poziom tego bezpieczeństwa. W artykule następuje koncentracja na skali mikroekonomicznej bezpieczeństwa ekonomicznego, co w zasadniczy sposób wpływa na podejście do rozumienia tego terminu. Niemniej jednak pamiętać należy, że bezpieczeństwo ekonomiczne trzeba postrzegać holistycznie, czyli perspektywę mikroekonomiczną powinno się osadzać w szerszym kontekście – m.in. mezo-, makro- i megaekonomicznym. Sytuację tę obrazuje rysunek 1, gdzie systemowo postrzegane bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstwa rozpatrywane jest w kategoriach obustronnych relacji pomiędzy (1) wewnętrznym bezpieczeństwem ekonomicznym organizacji gospodarczej oraz bezpieczeństwem ekonomicznym zachowań intraprzedsiebiorczych, a także (2) zewnętrznym bezpieczeństwem ekonomicznym tej organizacji.

Koncentrując jednak uwagę na płaszczyźnie mikroekonomicznej, podkreślić należy zasadność uwzględniania dwoistej natury bezpieczeństwa ekonomicznego stymulowanego intraprzedsiebiorczością. W tym przypadku wyszczególnić należy (rys. 1):

- 1) **wewnętrzne bezpieczeństwo ekonomiczne** – traktowane jako stan systemu organizacyjnego, którego wartość określana jest przez stopień realizacji celów (operacyjnych i strategicznych). Stan ten ulega zmianom determinowanym otoczeniem oraz mechanizmami wewnętrznymi w organizacji, w której poszczególne jednostki (pracownicy, działy, zespoły itp.) ukierunkowane są na rozwój i których aktywność ma zmierzać do stanu równowagi w organizacji. Jest to pojęcie szersze od pojęcia generowania zysku netto



Rys. 1. Dychotomiczny charakter bezpieczeństwa ekonomicznego w aspekcie kreowania/aktywizowania zachowań intraprzedsiebiorczych – integracja poziomów analiz mikro-, mezo- i makroekonomicznej

Źródło: opracowanie własne

(zysku z działalności operacyjnej), gdyż przenika również wymiary relacji z interesariuszami wewnątrz przedsiębiorstwa i respektowania ich wartości w obszarze bezpieczeństwa ekonomicznego – wkraczając jednocześnie na grunt zarządzania strategicznego. Bezpieczeństwo ekonomiczne jest zatem pochodną dwustronnych relacji pomiędzy różnymi grupami pracowników w organizacji (tj. swoistymi interesariuszami) i ma zakres szerszy niż bezpieczeństwo stricte finansowe (aczkolwiek silnie na nim bazuje, wspierając jednocześnie kwantyfikację bezpieczeństwa ekonomicznego) (Woźniak, 2013c, s. 280-281). Innymi – tj. pozafinansowymi – wymiarami wewnętrznego bezpieczeństwa ekonomicznego są np. potencjał rozwojowy zasobów ludzkich, a także wartość i struktura innowacji w rozwoju organizacji (Woźniak, 2013c, s. 280-281);

- 2) **bezpieczeństwo ekonomiczne zachowań intraprzedsiebiorczych** – rozumiane jako zorientowanie przedsiębiorstwa na rozwój poprzez wykorzystywanie szans z tym zastrzeżeniem, że może przybierać dwie formy: (1) zaspokajania popytu na zachowania intraprzedsiebiorcze w organizacji na niższych szczeblach zarządzania (w aspekcie utrzymania ciągłości zachowań intraprzedsiebiorczych w organizacji w czasie) oraz (2) zapewniania

właściwych warunków (swoistego ekosystemu) do tego, aby zachowania intraprzedsiebiorcze mogły zostać zainicjowane i rozwijane. Bezpieczeństwo ekonomiczne zachowań intraprzedsiebiorczych determinowane jest przez aktywność (naj)wyższych szczebli zarządzania i określa warunki postępowania szczebli niższych. Warto również podkreślić, że relacja ta jest dwustronna, tzn. szczeble niższe także wywierają wpływ (a przynajmniej powinny mieć taką możliwość) na strukturę działań szczebli wyższych w kwestii dostosowywania warunków do rozwoju intraprzedsiebiorczości. Zatem oba wspomniane powyżej szczeble zarządzania w organizacji determinują poziom bezpieczeństwa ekonomicznego zachowań intraprzedsiebiorczych.

Takie ujęcie bezpieczeństwa ekonomicznego zasadne jest przede wszystkim z tego powodu, że stan tej kategorii bezpieczeństwa warunkowany jest zróżnicowanymi czynnikami, które trudno jest strukturalizować i przedstawiać w postaci jednego, prostego zestawu zmiennych. Trudność ta dodatkowo pogłębianą jest przez wewnętrzną dywersyfikację determinant bezpieczeństwa ekonomicznego w strukturze organizacyjnej podmiotów gospodarczych w aspekcie stymulowania zachowań intraprzedsiebiorczych.

Należy zauważyć, że zarówno *wewnętrzne bezpieczeństwo ekonomiczne organizacji*, jak i *bezpieczeństwo ekonomiczne zachowań intraprzedsiebiorczych* warunkowane jest specyfiką procesów informacyjno-decyzyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem kreowania tzw. *informacji rynkowych*<sup>4</sup> w przedsiębiorstwie (Zaskórski, 2008, s. 258). Aktywizacja zachowań intraprzedsiebiorczych w organizacji wspiera kształtowanie i doskonalenie mechanizmów kreowania informacji rynkowych, a także ich konstruktywne pożytkowanie. Tym samym intraprzedsiebiorczość wspomaga zapewnienie i utrzymanie *ciągłości informacyjno-decyzyjnej*<sup>5</sup>, a także *ciągłości działania przedsiębiorstw w aspekcie ekonomicznym* – czyli, finalnie, bezpieczeństwa ekonomicznego (Woźniak, 2013a, s. 167).

Bezpieczeństwo ekonomiczne organizacji gospodarczych powinno być rozpatrywane z perspektywy trzech wymiarów czasu: (1) *przeszłości*, (2) *teraźniejszości* oraz (3) *przyszłości* (Kuciński, 2010, s. 44, Woźniak, 2013b, s. 112). Koncentracja tylko i wyłącznie na bieżącym stanie organizacji może skutkować pominięciem w analizie, kwantyfikacji i ewaluacji poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego informacji m.in. na temat (Kuciński, 2010, s. 44-46, Woźniak, 2013b, s. 113-118):

- wpływu przeszłych (historycznych) zdarzeń i kontekstów sytuacyjnych na bieżące i przyszłe podejście organizacji do aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych – w takim przypadku następuje merytoryczne zawężenie procesów predykcji oraz procesów uczenia się w organizacji (a tym samym

<sup>4</sup> *Informacje rynkowe* są zasobami informacji albo kreowanymi wewnątrz przedsiębiorstwa, albo pozyskiwanymi z otoczenia, które podlegają transakcjom kupna, sprzedaży lub wymiany wewnątrz danej organizacji albo pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Organizacja oraz elementy jej otoczenia stanowią *rynek*, a informacje są *dobrem*.

<sup>5</sup> Kwestia informacyjnego wymiaru ciągłości działania organizacji gospodarczej szerzej opisana jest m.in. [w:] (Zaskórski, Woźniak, Pieniążek, 2011, s. 149 i nast.).

kreowania informacji rynkowych), co może mieć ujemny wpływ na poziom bezpieczeństwa ekonomicznego,

- potencjalnego wpływu zdarzeń przyszłych na bieżące kształtowanie warunków do rozwoju intraprzsiębiorczości – wskutek utraty tego zbioru danych i informacji niemożliwa jest specyfikacja mogących potencjalnie wystąpić w przyszłości uwarunkowań, które obniżą poziom bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji, co uzasadniałoby i jednocześnie wspomagało dokonywanie zmian w bieżącym aktywizowaniu zachowań intraprzsiębiorczych tak, aby te negatywne czynniki albo nie wystąpiły w przyszłości, albo też nie miały silnego wpływu na bezpieczeństwo organizacji (swoiste „oszukanie przyszłości”),
- wpływu bieżącego podejścia do aktywizacji zachowań intraprzsiębiorczych na bezpieczeństwo ekonomiczne organizacji w przyszłości – ograniczone zostają funkcje kontroli, oceny i doskonalenia działań bieżących w myśl założeń modelu *ex ante* (zapewniania oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego przed przystąpieniem do realizacji działań w systemie organizacyjnym, tj. realizacji procesów głównych, pomocniczych i zarządzania w oparciu o aktywizację intraprzsiębiorczości).

Warto również wypunktować fakt, że bezpieczeństwo ekonomiczne należy rozpatrywać zarówno w *ujęciu statycznym* (m.in. specyfikacja determinant bezpieczeństwa ekonomicznego i zależności pomiędzy nimi, także w obszarze określania czynników warunkujących intraprzsiębiorczość), jak i *dynamicznym* (m.in. identyfikacja trendów w obszarze bezpieczeństwa ekonomicznego z uwzględnieniem zmian pomiędzy podejściem organizacji jako całości oraz poszczególnych szczebli decyzyjnych i pracowników do kwestii aktywizacji zachowań intraprzsiębiorczych w różnych przedziałach czasu i kontekstach sytuacyjnych) – z tym zastrzeżeniem, że oba ujęcia są względem siebie komplementarne (Kuciński, 2010, s. 43, 46-47, Woźniak, 2013c, s. 272).

Powracając do kwestii relacji pomiędzy pracownikami organizacji gospodarczej, zauważyć trzeba, że bezpieczeństwo ekonomiczne determinowane jest poprzez dwie płaszczyzny zarządzania (Woźniak, 2012, s. 232):

- 1) **płaszczyznę stanowisk kierowniczych** – są to stanowiska odpowiedzialne przede wszystkim za zarządzanie *sensu stricto* na najwyższych i pośrednich szczeblach decyzyjnych w organizacji, tj. za realizację funkcji prognozytyczno-planistycznych, organizatorskich, koordynacyjnych, nadzorczych, motywacyjnych, a także kontrolno-doskonalących. Płaszczyzna ta odpowiada za realizację procesów doradczo-nadzorczych względem płaszczyzny stanowisk wykonawczych. Jest płaszczyzną przewodzącą całej organizacji, a tym samym odpowiada za konstruowanie wizji działania, misji oraz wyznaczanie perspektyw/celów rozwojowych. Stanowiska kierownicze w tym bipolarnym układzie weryfikują także stopień realizacji zadań na płaszczyźnie wykonawczej, jednakże przy jednoczesnym pozytywnym/konstruktywnym

stymulowaniu tych stanowisk do aktywizacji pracowniczej (także w zakresie intraprzedsiębiorczości) (Woźniak, 2012, s. 232). Płaszczyźnie tej dedykowane jest w głównej mierze zarządzanie strategiczne, a zatem zapewnianie i utrzymywanie oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego w perspektywie długookresowej. Zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje jest wysoki, a zarządzanie bezpieczeństwem ekonomicznym (m.in. poprzez kształtowanie/rozwój intraprzedsiębiorczości) jest stymulowane przez tę płaszczyznę głównie *pośrednio* (w krótkim okresie) lub *bezpośrednio* (w długim okresie) – poprzez zapewnianie warunków do rozwoju intraprzedsiębiorczości. Zakres merytoryczny stymulowania intraprzedsiębiorczości opiera się także na relacjach organizacji z otoczeniem;

- 2) **płaszczyznę stanowisk wykonawczych (pracowniczych)** – płaszczyzna ta oprócz stanowisk bezpośrednio produkcyjnych obejmuje także stanowiska pomocnicze (tj. odpowiedzialne za realizację procesów pomocniczych w organizacji). Dedykowane są jej procesy realizacji celów operacyjnych w ramach zapewniania i utrzymywania bezpieczeństwa ekonomicznego (Woźniak, 2012, s. 232) oraz jest swoistym źródłem bezpośrednich zachowań intraprzedsiębiorczych (skutkujących m.in. innowacjami) ukierunkowanych na wzmocnienie potencjału organizacji (intraprzedsiębiorczość jest reakcją stanowisk wykonawczych na możliwości i szanse kreowane przez płaszczyznę stanowisk kierowniczych oraz przez otoczenie). Płaszczyzna ta odpowiada za realizację elementarnych czynności oraz monitorowanie przebiegu procesów w systemie organizacyjnym. Stanowiska bezpośrednio wykonawcze i pomocnicze determinują specyfikę działań kadry kierowniczej (na zasadzie mechanizmu sprzężenia zwrotnego, a tym samym stosowania założeń metody *Zarządzania Przez Cele*) (Woźniak, 2012, s. 232). W krótkim okresie stanowiska wykonawcze kształtują poziom bezpieczeństwa ekonomicznego *bezpośrednio*, a w długim okresie – *pośrednio*.

Obie ww. płaszczyzny zarządzania warunkują zakres i skuteczność procesów zapewniania i utrzymywania oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego w ramach wspierania zachowań intraprzedsiębiorczych.

## 2. Determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego

Uwzględniając dużą złożoność kategorii bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych w aspekcie stymulowania zachowań intraprzedsiębiorczych, można zauważyć, że determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego znajdują się zarówno po stronie płaszczyzny stanowisk kierowniczych, jak i płaszczyzny stanowisk wykonawczych (pracowniczych), a ich źródła upatrywać należy w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczej z uwzględnieniem warunków krótkiego i długiego horyzontu czasowego zarządzania.

Tabela 1. Podstawowe determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego

Horyzont czasowy		Determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego	
		<i>Płaszczyzna stanowisk kierowniczych</i>	<i>Płaszczyzna stanowisk wykonawczych</i>
1	Zarządzanie operacyjne	Wpływ pośredni	Wpływ bezpośredni
		<ul style="list-style-type: none"> <li>kształtowanie filarów kultury organizacyjnej ukierunkowanej na rozwój zachowań intraprzedsiebiorczych i innowacyjności (m.in. kultury twardej – tj. indywidualistów, ekstrawertycznej, adhocracji, wysokiej tolerancji niepewności, swobodnej twórczości jednostki itp.),</li> <li>stosowany i rozwijany paradygmat przywództwa (głównie paradygmat organiczny lub transformacyjny),</li> <li>kształtowanie ram dla polityki kadrowej w organizacji, np. systemów wynagrodzeń, szkoleń, awansów itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jakość pracowników w organizacji, m.in. w aspekcie możliwości uczenia się, wnioskowania, skłonności do podejmowania ryzyka i gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za własne działania, umiejętności pracy w zespole, dociekliwości, otwartości, promowania i realizacji pomysłów itp.,</li> <li>jakość wyników pracy w projektach, m.in. w aspekcie niezawodności, użyteczności, funkcjonalności, ryzyka, gotowości itp.,</li> <li>sprawność procesów informacyjno-decyzyjnych oraz drożność kanałów komunikacji, a tym samym stan (sub)systemu dyfuzji wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji.</li> </ul>
2	Zarządzanie strategiczne	Wpływ bezpośredni	Wpływ pośredni
		<ul style="list-style-type: none"> <li>specyfikacja celów strategicznych (m.in. strategii wiodącej pozycji kosztowej, stabilizacji, relacyjnych, różnicowania, adaptacji, typu <i>r</i> itp.), a także określanie kierunków rozwoju działalności przedsiębiorstwa i wizji jego potencjału konkurencyjnego w przyszłości,</li> <li>stopień otwartości organizacji na otoczenie, a tym samym umiejętność kształtowania relacji pomiędzy organizacją i otoczeniem,</li> <li>zapewnianie i utrzymywanie ciągłości działania organizacji w długim okresie w wymiarze informacyjno-decyzyjnym i produkcyjnym (w rozumieniu aktywności w obszarze tzw. rdzenia biznesowego przedsiębiorstwa),</li> <li>stymulowanie poziomu bezpieczeństwa zachowań intraprzedsiebiorczych w organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udział pracowników w konstruowaniu założeń strategii bezpieczeństwa ekonomicznego dla organizacji (Zarządzanie Przez Cele),</li> <li>uczestniczenie w procesach projektowych (autonomiczność w podejmowaniu decyzji na pracowniczych stanowiskach wykonawczych, m.in. poprzez scedowanie części funkcji decyzyjnych pracownikom niższych szczebli),</li> <li>stopień integracji funkcjonalnej lub procesowej stanowisk wykonawczych ze stanowiskami kierowniczymi.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lipka, 2004, s. 80-83, Pochtowski, 2004, s. 235-238, Rybak, 2004, s. 101-104, 108, Sienkiewicz, 2004, s. 257-261, Wojtczuk-Turek, 2012, s. 28-31, 47 i nast., 78 i nast., Zaskórski, 2007, s. 13, 16-17, Zaskórski, 2012, s. 111 i nast.

Dokonując analizy zawartości tabeli 1, można zauważyć, że do podstawowych czynników warunkujących poziom bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji

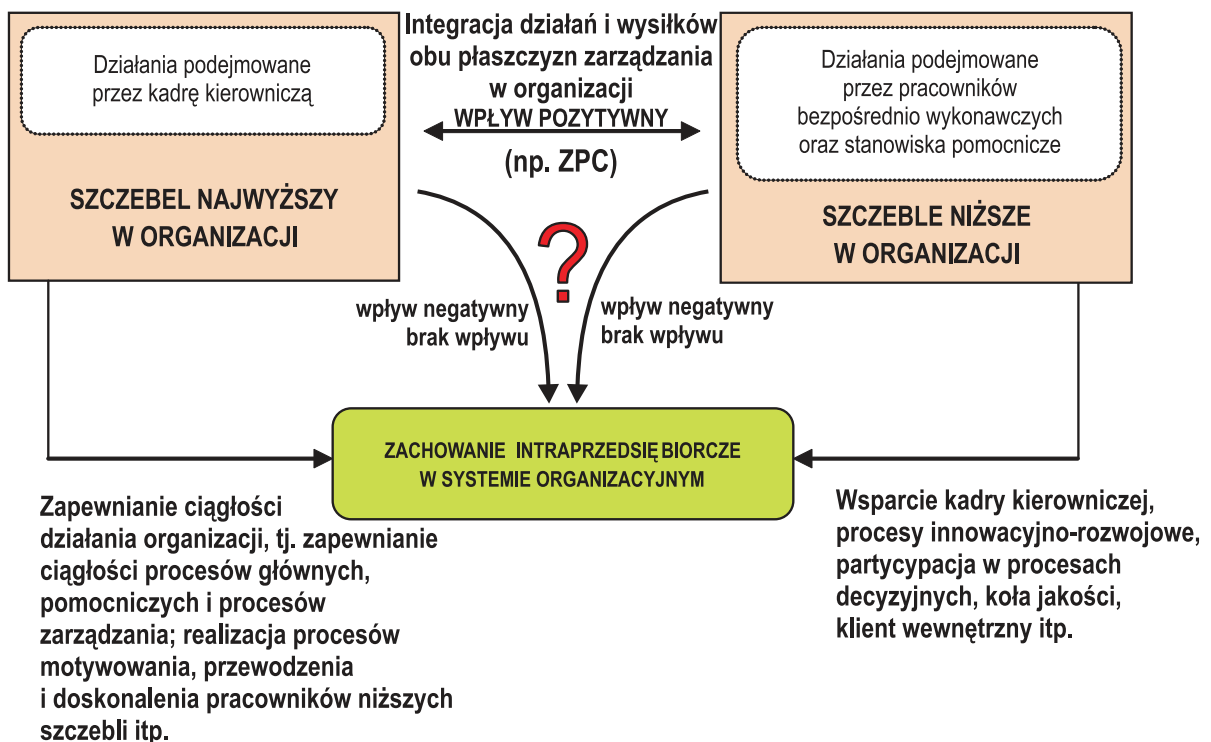
(poprzez stymulowanie intraprzedsiebiorczosci) można zaliczyć m.in.: *przyjętą strategię działania, kulturę organizacyjną, model biznesowy organizacji*, czyli – uszczegóławiając – procesy informacyjno-decyzyjne, zakres i strukturę relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem oraz zarządzanie wiedzą, a także podejście do realizacji funkcji personalnej. Istotnego znaczenia nabierają w tym przypadku *zakres, siła i trwałość* integracji pomiędzy stanowiskami kierowniczymi i pracowniczymi (wykonawczymi). Nie można bowiem zapominać o tym, że inicjacja i rozwijanie zachowań intraprzedsiebiorczych wymagają ścisłej i wieloaspektowej kooperacji obu płaszczyzn zarządzania.

Warto również zaznaczyć, że w zależności od przyjętego horyzontu czasowego aktywizacji intraprzedsiebiorczosci, zbiór determinant bezpieczeństwa ekonomicznego różni się – bowiem inne czynniki odpowiadają za skuteczność działań w zarządzaniu operacyjnym, a inne w zarządzaniu strategicznym. Podkreślić trzeba także zasadność rozgraniczenia, które z czynników odpowiadają za *wpływ pośredni*, a które za *wpływ bezpośredni* na stan systemu organizacyjnego w wymiarze bezpieczeństwa ekonomicznego. Należy bowiem pamiętać, że nie tylko pracownicze stanowiska wykonawcze mają bezpośredni wpływ na stan systemu organizacyjnego – bezpośredni wpływ mają także stanowiska kierownicze.

### 3. Bezpieczeństwo ekonomiczne a determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych

Dokonując specyfikacji zależności pomiędzy zachowaniami intraprzedsiebiorczymi a bezpieczeństwem ekonomicznym organizacji, należy skoncentrować uwagę na zależnościach pomiędzy płaszczyznami zarządzania a zachowaniami intraprzedsiebiorczymi (rys. 2). Otóż szczybel najwyższy w organizacji (tj. płaszczyzna stanowisk kierowniczych) wpływa na zachowania intraprzedsiebiorcze głównie poprzez zapewnianie warunków do tego, aby utrzymać ciągłość działania organizacji (procesów głównych, pomocniczych i procesów zarządzania) – czyli dokonywana jest taka konsolidacja zasobów, aby stworzyć warunki maksymalnie dopasowane do potrzeb pracowników wykazujących przejawy zachowań intraprzedsiebiorczych oraz pożytkujących potencjał organizacji i otoczenia. *Clou* tej relacji jest więc umiejętność poprawnej i uzasadnionej merytorycznie transpozycji potencjału organizacji na potrzeby zgłaszane przez pracowników niższych szczebli. Z kolei stanowiska bezpośrednio wykonawcze i pomocnicze wspierają działania zmierzające do ugruntowania warunków dla rozwoju zachowań intraprzedsiebiorczych w organizacji m.in. poprzez wspieranie kadry kierowniczej (np. w zakresie procesów informacyjnych), a także bieżące bezpośrednio umacnianie pozycji konkurencyjnej organizacji poprzez procesy innowacyjno-rozwojowe (Nowacki, 2010, s. 17-25), czerpanie z potencjału otoczenia organizacji, np. w ramach tzw. *innowacji otwartych* (Łobejko, 2010, s. 54 i nast.), uczestnictwo w kołach jakości, utrzymywanie mechanizmu klienta wewnętrznego w organizacji (np. w procesowych





Rys. 2. Relacje pomiędzy płaszczyznami zarządzania – aktywizacja zachowań intraprzedsiebiorczych  
*Źródło: opracowanie własne*

zespołach projektowych) itp. Można więc przyjąć, iż obie płaszczyzny zarządzania wzajemnie determinują swoją aktywność przedsiębiorczą. Zatem nie tylko kadra kierownicza może aktywizować zachowania intraprzedsiebiorcze w organizacji. Pracownicy niższych szczebli również są w stanie stymulować kadre kierowniczą w tej kwestii, głównie poprzez efektywne pożytkowanie szans i możliwości, jakie kadra kierownicza stwarza pracownikom wykonawczym. W sytuacji kiedy wysiłek kadry kierowniczej jest doceniany przez pracowników i przekłada się na rozwój intraprzedsiebiorczości, kadra kierownicza podtrzymuje tego typu praktyki – dodatkowo aktywizując pracowników wykonawczych (jest to relacja na zasadzie swoistej „spirali pozytywnego wpływu”, tj. obie płaszczyzny zarządzania wzajemnie stymulują swoje zachowania intraprzedsiebiorcze) (rys. 2).

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie zawsze relacje tego typu muszą skutkować efektami pozytywnymi dla aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych. Mogą wystąpić także dwie inne formy tej relacji, a mianowicie (rys. 2):

- 1) **wpływ negatywny** – w sytuacji, gdy np. kadra kierownicza nieumiejętnie (nieświadomie lub świadomie) stymuluje pracowników wykonawczych i pomocniczych, przez co nie osiąga się efektu intraprzedsiebiorczości. Tego typu reakcja po stronie niższych szczebli zarządzania może dodatkowo negatywnie wpłynąć na dalsze działania kadry kierowniczej, która w wyniku braku oczekiwanych rezultatów zaprzestaje (stopniowo lub gwałtownie) aktywizacji szczebli niższych. Możliwy jest jednak jeszcze inny przypadek (postrzegany pozytywnie lub negatywnie) reakcji kadry kierowniczej, która

w wyniku braku oczekiwanego odzewu ze strony niższych szczebli zmienia sposób aktywizacji;

- 2) **brak wpływu** – taka postać relacji pomiędzy płaszczyznami zarządzania w organizacji może zaistnieć w sytuacji, gdy jedna ze stron wykazuje postawę ignorancką wobec wysiłków i działań drugiej ze stron. Przykładowo, kadra kierownicza może nie reagować na zgłaszane przez szczeble niższe potrzeby związane z kształtowaniem środowiska dogodnego dla rozwoju intraprzedsiebiorczości lub też pracownicy wykonawczy i pomocniczy nie są zainteresowani aktywnością kadry kierowniczej w tym obszarze.

Rozważając jednak podstawowy typ zależności pomiędzy płaszczyznami zarządzania w kwestii aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych, tj. *wpływ pozytywny*, uwzględniający wymianę informacji i wzajemne stymulowanie działań, należy dokonać identyfikacji podstawowych determinant zachowań intraprzedsiebiorczych. W tabeli 2 wyszczególnione są wybrane determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych właściwe zarówno płaszczyźnie stanowisk kierowniczych, jak i pracowniczym stanowiskom wykonawczym – wraz ze specyfikacją możliwych obszarów i sposobów przejawiania się zachowań intraprzedsiebiorczych jako rezultatu zaistnienia określonych czynników.

Wskazane w tabeli 2 determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych dla określonej płaszczyzny zarządzania w organizacji skutkować mogą (nie zawsze jest to jednak oczywista postać zależności, bowiem może się okazać, że zaistnieje brak reakcji lub reakcja negatywna) dodatnim wpływem na aktywizację zachowań intraprzedsiebiorczych właściwych drugiej płaszczyźnie w zakresie kreowania bezpieczeństwa ekonomicznego. Przykładowo, do determinant zachowań intraprzedsiebiorczych na stanowiskach kierowniczych zaliczyć można *umiejętne i celowe spożytkowanie posiadanych w organizacji zasobów (m.in. kapitału intelektualnego)* oraz *utrzymanie relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, które przejawiają się np. *we wspieraniu procesów zarządzania wiedzą (jawną i ukrytą), zwiększaniu elastyczności procesów decyzyjnych, czy też koncentracji zarówno na otoczeniu, jak i na wnętrzu przedsiębiorstwa*. Wskazane powyżej determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych mogą skutkować zaistnieniem aktywności po stronie stanowisk wykonawczych (jako reakcja na aktywizację ze strony stanowisk kierowniczych) m.in. w postaci: *przejawiania inicjatywy – aczkolwiek przy umiejętności samokontroli działań, bieżącego monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa (np. innowacji wdrażanych przez jednostki konkurencyjne), czy też kreowania pracowniczych zespołów przedsięwziętych (poprzez samo stymulowanie współpracy w zespołach przez pracowników) oraz kreowania rozwiązań innowacyjnych (m.in. w obszarze wytwarzania bezpośredniego, finansów itp.)*. Takie zachowanie stanowisk wykonawczych może wpływać pozytywnie na poziom bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczej, głównie za sprawą tego, że stanowiska wykonawcze dostosowują się do wymagań stawianych przez kadry kierowniczą i przyczyniają się do realizacji celów (operacyjnych i strategicznych) organizacji,

Tabela 2. Wybrane determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych oraz przykłady obszarów i sposobów przejawiania się tych zachowań w aspekcie zapewniania i utrzymywania bezpieczeństwa ekonomicznego

Płaszczyzna zarządzania		Zapewnianie i utrzymywanie bezpieczeństwa ekonomicznego	
		Determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych	Obszary i sposoby przejawiania się zachowań intraprzedsiebiorczych
1	Płaszczyzna stanowisk kierowniczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie warunków dla długofalowego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (w aspektach materialnym i niematerialnym),</li> <li>możliwość czerpania satysfakcji i profitów (korzyści materialnych) z zaangażowania w procesy intraprzedsiebiorcze,</li> <li>możliwość umacniania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa nie tylko w okresie krótkim, lecz także długim, konieczność dostosowania się do zmian w otoczeniu organizacji, niestabilność procesów zarządzania i gospodarowania,</li> <li>umiejętne i celowe spożytkowanie posiadanych w organizacji zasobów, zwłaszcza kapitału intelektualnego,</li> <li>możliwość kreowania wartości dodanej w systemie organizacyjnym,</li> <li>utrzymanie relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa,</li> <li>potrzeba osiągnięć.</li> </ul>	<p>Dodatni wpływ na płaszczyznę pracowniczych stanowisk wykonawczych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>koncentrację na controllingu i ewaluacji efektywności działań innowacyjnych,</li> <li>zaangażowanie w specyfikację modeli działań przedsiębiorczych,</li> <li>wsparcie procesów zarządzania wiedzą (jawną i ukrytą),</li> <li>zwiększanie elastyczności procesów decyzyjnych i produkcyjnych,</li> <li>upowszechnianie klimatu dla rozwoju twórczego myślenia, kreatywności u pracowników pomocniczych i wykonawczych,</li> <li>stosowanie metod Zarządzania Przez Cele oraz Zarządzania Przez Wyjątki, jak również upowszechnianie uprawomocnienia pracowników na płaszczyznach pomocniczej i wykonawczej, tj. stosowanie <i>empowermentu</i>,</li> <li>koncentrację zarówno na otoczeniu, jak i na wewnątrz przedsiębiorstwa – próba wielowymiarowej integracji obu tych sfer działalności intraprzedsiebiorczej,</li> <li>zorientowanie na nowe koncepcje zarządzania, jak np. Lean Management, Reengineering, X-Engineering itp. – a tym samym dążenie (o ile jest to możliwe) do spłaszczania/uproszczenia struktury organizacyjnej, a tym samym dokonywanie zmian strukturalnych w organizacji – tworzenie nowych komórek, stanowisk itp.,</li> <li>eksponowanie zarządzania zaufaniem i zarządzania zmianą (tzw. wrażliwość na zmiany); gotowość do podejmowania ryzyka,</li> <li>motywowanie pracowników niższych szczebli w organizacji,</li> <li>modyfikację stylu zarządzania (m.in. przejście w kierunku organicznego paradygmatu przywództwa, które odznacza się m.in. występowaniem wielu liderów na określony czas – tzw. organizacja liderów, a także orientacją na kryterium wiedzy i doświadczenia).</li> </ul>

Płaszczyzna zarządzania		Zapewnianie i utrzymywanie bezpieczeństwa ekonomicznego	
		Determinanty zachowań intraprzedsiebiorczych	Obszary i sposoby przejawiania się zachowań intraprzedsiebiorczych
2	Płaszczyzna pracowniczych stanowisk wykonawczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość zróżnicowanego i zintensyfikowanego rozwoju,</li> <li>• wspólnota celów indywidualnych pracowników i całej organizacji,</li> <li>• poczucie bezpieczeństwa w organizacji (w aspekcie materialnym – stabilność zatrudnienia poprzez rozwój organizacji oraz motywatory finansowe, a także społecznym – przynależność do zespołu innowatorów),</li> <li>• nobilitacja pracowników,</li> <li>• możliwość uczestnictwa w procesach planistycznych, kontrolnych, informacyjnych i decyzyjnych,</li> <li>• niezależność (przynajmniej częściowa) w działalności operacyjnej i strategicznej,</li> <li>• zrozumienie misji, wizji i celów działania organizacji (także celów strategicznych),</li> <li>• integracja (nawiązanie obustronnych relacji) ze stanowiskami kierowniczymi,</li> <li>• ciekawość i potrzeba osiągnięć.</li> </ul>	<p>Dodatni wpływ na płaszczyznę stanowisk kierowniczych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• potencjalną aktywizację stanowisk wykonawczych i pomocniczych, wykazywanie inicjatywy w udoskonalaniu bieżącej działalności przedsiębiorstwa,</li> <li>• umiejętne identyfikowanie szans wewnątrz przedsiębiorstwa i podejmowanie działań zmierzających do ich wykorzystania,</li> <li>• bieżące monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa (np. innowacji wdrażanych przez jednostki konkurencyjne),</li> <li>• twórcze podejście do rozwiązywania problemów i usprawniania mechanizmów wewnętrznych w organizacji, m.in. na płaszczyźnie realizacji procesów produkcyjnych, informacyjnych itp.,</li> <li>• kreowanie pracowniczych zespołów przedsiębiorczych, samostymulowanie współpracy w zespołach przez pracowników,</li> <li>• koncentrację na procesach, a także spojrzenie holistyczne na zmiany zachodzące w organizacji – wyjście pracowników myślami poza własny dział w organizacji,</li> <li>• przejawianie inicjatywy przez pracowników wykonawczych, aczkolwiek przy umiejętności samokontroli działań (np. w aspekcie samodyscypliny),</li> <li>• zaangażowanie w realizację procesów reinżynierii procesowej organizacji i akceptowanie zarządzania zmianami w organizacji,</li> <li>• przeciwstawienie się rutynowym działaniom,</li> <li>• formowanie i rozwijanie mechanizmu klienta wewnętrznego – koncentracja na jakości działań w organizacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bednarczyk, 1996, s. 5, Bieniok, 1997, s. 103, Bławat, 2003, s. 38-41, 161 i nast., Grudzewski et al., 2010, s. 66 i nast., Jasiński, 2004, s. 75-76, Kleinrok, 2012, s. 50-56, Klimek, 2009, s. 89-91, Lichniak, 2004, s. 93 i nast., Listwan, 2004, s. 200-205, Piasecki, 2001, s. 28, Piecuch, 2010, s. 50, Tomaszuk, 2008, s. 97 i nast., Urban, 2008, s. 34 i nast., Wojtczuk-Turek, 2012, s. 45 i nast.

sprawiając jednocześnie, że cele te dla kadry kierowniczej z każdą kolejną iteracją cyklu zarządzania w organizacji stają się coraz bardziej wymagające, co może mieć swoje przełożenie na zwiększenie poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczej w długim okresie – m.in. za sprawą poprawnie realizowanych procesów innowacyjnych (Wojtysiak–Kotlarski, 2004, s. 213). W tym momencie warto zauważyć, że relacja warunkowana determinantami zachowań intraprzedsiebiorczych zlokalizowanych po stronie stanowisk wykonawczych przybiera analogiczną postać jak ta opisana powyżej.

## Podsumowanie

Poziom intraprzedsiebiorczości u pracowników/zespołów można oceniać tak, jak wskazują zasady analizy wartości, np. wg funkcji użyteczności dla *homo oeconomicus* (którym jest każdy pracownik w myśl głównego nurtu ekonomii). Wszystkie bowiem działania (a przynajmniej większość z nich) podejmowane (zarówno przez kadre kierowniczą, jak i pracowników niższych szczebli w strukturze organizacyjnej) w zakresie realizacji procesów ukierunkowane są na maksymalizację aktywności prorozwojowych, innowacyjnych – a uogólniając – kreujących wartość dodaną zarówno dla pracownika, jak i organizacji, w ramach której ten pracownik funkcjonuje (a jeszcze dalej – dla otoczenia/interesariuszy). Jednakże, kiedy dochodzi do etapu kwantyfikacji i ewaluacji poziomu intraprzedsiebiorczości (w ujęciu statycznym lub dynamicznym), z jednej strony powstaje problem (jeśli nawet nie niemożność) wartościowania intraprzedsiebiorczości. Z drugiej strony natomiast zakres podjętej komparatystyki zachowań/aktywności intraprzedsiebiorczych i stopień ich spełnienia w organizacji względem ustalonych celów i zadań na różnych stanowiskach jest niejednoznaczny.

W tym momencie można również odwołać się do możliwości zaistnienia zjawiska *dysonansu poznawczego*, czyli przejawiania innych zachowań i postaw przez pracowników w organizacji niż ich rzeczywiste przekonania (Griffin, 2006, s. 491). Taka sytuacja może być sprzeczna ze zrównoważonym i naturalnym (tj. niewymuszonym przez którąkolwiek z płaszczyzn zarządzania) podejściem do aktywizacji zachowań intraprzedsiebiorczych. Zachowania tego typu (tj. intraprzedsiebiorcze) powinny niejako samorzutnie pojawiać się i utrzymywać w organizacji – m.in. jako pochodna procesów dyfuzji wiedzy jawnej i ukrytej. Jednakże nie może ulec deprecjacji fakt, iż działając w zespole, poszczególne podmioty/jednostki mogą ulegać procesom *próżniactwa społecznego*<sup>6</sup> oraz *facylitacji społecznej*<sup>7</sup> – co bez wątpienia wpływa na poziom zachowań intraprzedsiebiorczych u pracowników (jako jednostek funkcjonujących w zespołach), a także stanowi element wyjścia

<sup>6</sup> Co oznacza, że wysiłki pracowników/członków zespołu są niższe w sytuacji współpracy niż w sytuacji, gdy pracownicy ci działają samodzielnie.

<sup>7</sup> Co skutkuje sprawniejszym wykonywaniem w zespole zadań dobrze znanych i prostych, natomiast gorszymi wynikami przy realizacji zadań nowych lub trudnych.

procesów aktywnego wspierania zachowań intraprzedsiebiorczych u tych pracowników.

Podsumowując, zauważyć należy, że stymulowanie zachowań intraprzedsiebiorczych wśród pracowników – w zależności od szczebla zarządzania – w różnym stopniu warunkuje poziom bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji, głównie za sprawą tego, iż każdy z tych szczebli zarządzania w odmienny sposób aktywizuje zasoby ludzkie do działania i inaczej jest aktywizowany. Niemniej jednak warto podkreślić, że zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicze stanowiska wykonawcze biorą udział (a przynajmniej powinny) w stymulowaniu intraprzedsiebiorczości – z tym zastrzeżeniem, że stanowiska te wzajemnie na siebie oddziałują (w sposób dodatni lub ujemny). Możliwy jest również brak wpływu, który w gruncie rzeczy jest sytuacją najmniej korzystną dla kształtowania bezpieczeństwa ekonomicznego, ponieważ uwidacznia brak integracji (np. informacyjno-decyzyjnej) pomiędzy płaszczyznami zarządzania, co skutkuje w znacznym zakresie niemożnością osiągnięcia celów operacyjnych i strategicznych.

## INTRAPRENEURIAL ACTIVITIES AS A DETERMINANT OF ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ORGANIZATIONS – SPECIFICATION OF CIRCUMSTANCES AND DEPENDENCES

**Summary:** The entrepreneurship can be defined and classified in a different ways, using specific criteria. There is presented a concentration on the intrapreneurship in the article – and the aspect of intrapreneurial behavior within an organization is considered as one of the major factors that contribute the level of an economic security. This kind of organizational behavior is manifested both by the executives and workstations, e.g. the workers at the lowest management level in an organization. Therefore, both the executives and lower levels of management, by the specific activation of intrapreneurial behavior, support the activities oriented to ensuring and maintaining economic security of a business organization.

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

### LITERATURA

#### Pozycje książkowe i artykuły:

- [1] BEDNARCZYK M., 1996, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, AE, Kraków.
- [2] BIENIOK H. (red.), 1997, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, AE, Katowice.
- [3] BŁAWAT F., 2003, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- [4] GRIFFIN R.W., 2006, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.

- [5] GRUDZEWSKI W.M. et al., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- [6] JASIŃSKI Z., 2004, *Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [7] KLEINROK M., 2012, *Controlling innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Poznańska, R. Sobiecki (red.), *Innowacje w przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty*, SGH, Warszawa.
- [8] KLIMEK J., 2009, *Hermeneutyka przedsiębiorczości*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- [9] KUCIŃSKI K., 2010, *Czas w ekonomii*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2 (15).
- [10] LICHNIAK I., 2004, *System motywacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] S. Kasiewicz, H. Możaryn (red.), *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa.
- [11] LICHNIAK I., 2011, *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, SGH, Warszawa.
- [12] LIPKA A., 2004, *Strategiczne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości pracowników*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [13] LISTWAN T., 2004, *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [14] ŁOBEJKO S., 2010, *Innowacje otwarte źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- [15] NOWACKI R., 2010, *Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski (red.), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- [16] PIASECKI B. (red.), 2001, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, WN PWN, Warszawa–Łódź.
- [17] PIECUCH T., 2010, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- [18] POCZTOWSKI A., 2004, *Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [19] RYBAK M., 2004, *Kultura zarządzania w kierunku przedsiębiorczości*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [20] SIENKIEWICZ Ł., 2004, *System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jako narzędzie kształtowania przedsiębiorczych zachowań pracowników*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- [21] TOMASZUK A., 2008, *System motywowania pracowników jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- [22] URBAN W., 2008, *Uelastycznianie jako sposób rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- [23] WOJTCZUK-TUREK A., 2012, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

- [24] WOJTYSIAK-KOTLARSKI M., 2004, *Identyfikacja elementów przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] S. Kasiewicz, H. Możaryn (red.), *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, SGH, Warszawa.
- [25] WOŹNIAK J., 2012, *Integracja stanowisk pracy w obszarze procesów decyzyjnych – implikacje dla analizy zjawiska kosztów ukrytych*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zintegrowany system zarządzania w usługach*, UMCS, Lublin.
- [26] WOŹNIAK J., 2013a, *Informacyjny wymiar bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, [w:] A. Mikulska (red.), *Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem. Wybrane aspekty*, Wydział Zarządzania i Ekonomii PG, Gdańsk.
- [27] WOŹNIAK J., 2013b, *Wymiar czasu w analizie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa – uwarunkowania i implikacje dla procesów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu.
- [28] WOŹNIAK J., 2013c, *Podstawy modelu bezpieczeństwa ekonomicznego dla przedsiębiorstw w sektorze MŚP*, [w:] W. Stach (red.), *Gospodarka i polityka w badaniach młodych naukowców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług, Poznań.
- [29] ZASKÓRSKI P., 2007, *Zarządzanie projektami w organizacjach gospodarczych*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, Z. 2.
- [30] ZASKÓRSKI P., 2008, *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w firmie*, „Biuletyn WAT”, Vol. LVII, Nr 4.
- [31] ZASKÓRSKI P., 2012, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, WAT, Warszawa.
- [32] ZASKÓRSKI P., WOŹNIAK J., PIENIĄŻEK G., 2011, *Procesowe modele zarządzania w aspekcie ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, [w:] P. Zaskórski (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, WAT, Warszawa.