

**Ekonomia**

# **Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji**

Dorota Łochnicka



**Przedsiębiorczość  
pracownicza  
i jej wpływ  
na efektywność  
organizacji**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

**Ekonomia**

# **Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji**

Dorota Łochnicka



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Dorota Łochnicka – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT

*Adam Peszko*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Ewa Siwińska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Munda – Maciej Torz*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Dorota Łochnicka, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07631.16.0.M

Ark. wyd. 11,4; ark. druk. 14,5

ISBN 978-83-8088-373-4

e-ISBN 978-83-8088-374-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
<b>Istota i znaczenie przedsiębiorczości</b>	<b>11</b>
1.1. Geneza i istota przedsiębiorczości	11
1.2. Definicje przedsiębiorczości	16
1.3. Przedsiębiorczość wewnątrzorganizacyjna	22
1.3.1. Przedsiębiorczość organizacyjna	23
1.3.2. Przedsiębiorczość pracownicza	25
1.3.3. Komplementarność przedsiębiorczości organizacyjnej i pracowniczej	28
Podsumowanie	30
Rozdział II	
<b>Rola partycypacji w budowaniu przedsiębiorczości pracowniczej</b>	<b>33</b>
2.1. Definicja i istota partycypacji pracowniczej	33
2.2. Znaczenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w organizacji	38
2.2.1. Doświadczenia XX i początku XXI wieku	38
2.2.2. Wyzwania na przyszłość	42
2.3. Rodzaje partycypacji pracowniczej	46
2.3.1. Klasyfikacja partycypacji	46
2.3.2. Partycypacja pośrednia	51
2.3.3. Partycypacja bezpośrednia	55
2.3.4. Partycypacja finansowa	69
Podsumowanie	73
Rozdział III	
<b>Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej</b>	<b>75</b>
3.1. Społeczno-kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości	76
3.2. Wpływ warunków organizacyjnych na przedsiębiorczość pracowniczą	80
3.2.1. Przedsiębiorcze modele zarządzania	83
3.2.2. Kultura i klimat organizacyjny	100
3.2.3. Rola kierownictwa w budowaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników	106
Podsumowanie	111

Rozdział IV

**Wpływ przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej na efektywność** **113**

4.1. Pojęcie efektywności	113
4.2. Finansowe i pozafinansowe miary efektywności	121
4.3. Przedsiębiorczość a efektywność	128
4.3.1. Orientacja przedsiębiorcza	132
4.3.2. Intraprzsiębiorczość	138
4.3.3. Modele zintegrowane	144
4.3.4. Pomiar przedsiębiorczości poprzez miary efektywności	148
4.4. Wpływ partycypacji bezpośredniej na efektywność	149
Podsumowanie	158

Rozdział V

**Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji – wyniki badań własnych** **161**

5.1. Cel i metoda badawcza	161
5.2. Charakterystyka grupy badawczej	165
5.3. Przedsiębiorczość pracownicza w badanych organizacjach	167
5.3.1. Uwarunkowania organizacyjne	167
5.3.1.1. Kultura i klimat organizacyjny	167
5.3.1.2. Upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy	169
5.3.1.3. Systemy zarządzania jakością	171
5.3.2. Zakres i przedmiot przedsiębiorczości pracowniczej	172
5.3.2.1. Stosowane formy partycypacji bezpośredniej	173
5.3.2.2. Przedmiot i częstotliwość zasięgania opinii wśród pracowników	180
5.3.2.3. Przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników	182
5.4. Efektywność działań przedsiębiorczych	184
Podsumowanie i wnioski	190

Zakończenie	195
-------------	-----

Bibliografia	199
--------------	-----

Spis tabel	219
------------	-----

Spis rysunków	221
---------------	-----

Aneks	223
-------	-----

# Wstęp

Rosnąca zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacyjnego wymaga od przedsiębiorstw coraz większej elastyczności w przystosowywaniu się do zmian. Kluczowe w tym zakresie wydaje się czynne włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa, dzięki czemu rozwój organizacji możliwy będzie przy wykorzystaniu przedsiębiorczego potencjału jej pracowników.

Jak zauważa B. Manville i J. Ober, wyzwaniem dla współczesnego zarządzania jest wykorzystanie potencjału, kompetencji oraz zaangażowania pracowników w procesie kształtowania i ukierunkowania strategicznego całej organizacji<sup>1</sup>. Konieczne jest więc budowanie takiego otoczenia wewnątrzorganizacyjnego, które sprzyjałoby rozwojowi twórczości, podejmowaniu ryzyka i wykorzystywaniu szans, przy jednoczesnej współpracy pracowników podczas realizacji celów przedsiębiorstwa. Służyć temu mogą systemy zarządzania, zapewniające pracownikom pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Mowa tu o systemach opartych na zaangażowaniu, w tym o systemach zarządzania jakością. Dają one bowiem podstawy do aktywnego włączania pracowników w podejmowanie decyzji i wykorzystania ich potencjału intelektualnego.

Aby działać w sposób kompleksowy, przedsiębiorstwa powinny wdrażać formy bezpośredniej partycypacji pracowniczej, dzięki której możliwe jest urzeczywistnienie zachowań przedsiębiorczych. Co więcej, konieczne jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej promującej zachowania przedsiębiorcze i wspierającej pracowników w tych działaniach. W tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości muszą brać udział wszyscy uczestnicy organizacji, od pracowników najniższego szczebla, po najwyższe kierownictwo.

Jak wykazują badania, przedsiębiorstwa, w których dba się o rozwój przedsiębiorczych postaw pracowników, osiągają z tego tytułu wiele korzyści finansowych i pozafinansowych. Polscy przedsiębiorcy wydają się jednak nie zauważać korzy-

---

1 B. Manville, J. Ober, *A Company of Citizens. What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations*, Harvard Business Review School Press, Boston 2003, s. 55–86.



ści płynących z tworzenia tzw. przedsiębiorczych organizacji. Jak wynika z badań, w rodzimych firmach atmosfera pracy w niewielkim stopniu sprzyja rozwojowi twórczości, a kierownictwo niechętnie dzieli się władzą z podwładnymi.

Mała popularność „przedsiębiorczego stylu zarządzania” w polskich firmach, skłoniła autorkę do podjęcia tej problematyki. Konieczne jest bowiem budowanie świadomości przedsiębiorców i pokazywanie im narzędzi, które – dzięki wykorzystaniu potencjału pracowników – umożliwią im zwiększenie efektywności działania firm. Wydaje się bowiem, że budowanie organizacji na gruncie przedsiębiorczości jest obecnie jedynym rozwiązaniem zwiększającym prawdopodobieństwo przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw na rynku<sup>2</sup>.

**Celem głównym** pracy jest wykazanie, że przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników wewnątrz organizacji przyczyniają się do poprawy efektywności jej funkcjonowania.

W pracy postawiono następujące **cele szczegółowe**:

1. Określenie istoty przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości pracowniczey.
2. Określenie roli partycypacji pracowniczej w budowaniu postaw i zachowań przedsiębiorczych, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacji bezpośredniej.
3. Identyfikacja uwarunkowań organizacyjnych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości pracowniczey.
4. Określenie zależności pomiędzy miarami przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej (w tym pracowniczey) a efektywnością przedsiębiorstwa.

Realizacji celów posłużyła krytyczna analiza literatury, zaprezentowana w czterech rozdziałach teoretycznych, oraz wyniki badań własnych autorki, przedstawione w rozdziale empirycznym.

W rozdziale pierwszym przeprowadzona została analiza pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Wykazano, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym i niejednoznacznym, zaś rola samego przedsiębiorcy w gospodarce z biegiem lat ulegała zmianie. W ostatniej części rozdziału zawężono sposób rozumienia przedsiębiorczości do jej wymiaru wewnątrzorganizacyjnego. Analizy pojęcia dokonano według podziału na przedsiębiorczość organizacyjną i pracowniczą. Pierwsza z nich odnosi się do działań całej firmy oraz do tworzenia w niej

---

2 Konieczność angażowania pracowników w sprawy organizacji podkreśla także Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy. Stwierdziła ona, że „należy skoncentrować się na podnoszeniu kwalifikacji pracowników, zwiększaniu ich zaangażowania, a także mnożeniu liczby innowacji, nie tylko w zakresie produktów i procesów, ale również w dziedzinie organizacji pracy i odpowiednich standardów jakości pracy. Pod tym względem rozwój określonych wzorców organizacji pracy może wpłynąć na obecne warunki pracy europejskich pracowników oraz na wydajność przedsiębiorstw” (*Najnowsze zmiany w organizacji pracy w 27 państwach członkowskich UE i Norwegii*, Europejska Fundacja na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Dublin 2011, s. 2).

warunków sprzyjających przedsiębiorczości pracowniczej. Druga natomiast odnosi się do postaw i zachowań pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim sprecyzowano definicję i istotę partycypacji. Przeanalizowano także, jak dokonywała się ewolucja zainteresowania partycypacyjnymi formami pracy od początku XX do początku XXI w. Wskazano, że włączanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji wydaje się konieczne z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W rozdziale dokonano również szerokiej klasyfikacji partycypacji oraz przeanalizowano jej trzy główne rodzaje – partycypację pośrednią, bezpośrednią i finansową. Wykazano, że to partycypacja bezpośrednia, spośród trzech wymienionych rodzajów, jest najlepszym sposobem na urzeczywistnienie zachowań przedsiębiorczych pracowników.

W rozdziale trzecim dokonano szerokiej analizy czynników, od których uzależnione są przedsiębiorcze zachowania pracowników. Przeanalizowano warunki społeczno-kulturowe, które mają wpływ na kształtowanie jednostki od momentu narodzin. Uwzględniono tu m.in. takie elementy, jak rodzina czy system edukacji. Kolejny zbiór czynników odnosił się do uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych. Omówiono systemy zarządzania wspierające przedsiębiorczość pracowniczą, do których zaliczono system zarządzania przez cele, zarządzania przez zaangażowanie oraz systemy zarządzania jakością. Wykazano także, jaką rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości pracowniczej odgrywają kultura i klimat organizacyjny oraz działania kierownictwa.

Rozdział czwarty poświęcony został zagadnieniu efektywności. Na początku wyjaśnione zostało pojęcie efektywności. Jak wynika z analizy literatury, jest ono niejednoznaczne i wielowymiarowe. Omówiono także problematykę pomiaru efektywności w organizacjach z uwzględnieniem miar finansowych i pozafinansowych, obiektywnych i subiektywnych. W dalszej kolejności dokonano przeglądu badań w zakresie wpływu przedsiębiorczości na efektywność. Jak wykazuje analiza literatury, ujęć badawczych, w odniesieniu do przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej, jest bardzo wiele, co dodatkowo komplikuje proces jej pomiaru. Do szerszej analizy wybranych zostało kilka ujęć, w ramach których wykazano wpływ poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości na efektywność organizacji. Zaprezentowano także wyniki badań dotyczące wpływu partycypacji bezpośredniej na efektywność.

W rozdziale piątym zaprezentowane zostały wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę. Przedstawiono je w kilku częściach. W pierwszej dokonano oceny uwarunkowań organizacyjnych pod kątem ich wpływu na przedsiębiorczość pracowniczą. Uwzględniono tu takie elementy, jak: kultura i klimat organizacyjny, upodmiotowienie pracowników w miejscu pracy oraz systemy zarządzania jakością. W dalszej części oceniony został zakres i przedmiot działań przedsiębiorczych. Ustalono m.in., jakie formy partycypacji bezpośredniej wdrożone zostały w przedsiębiorstwach, jaki był przedmiot i częstotliwość konsultacji kierownictwa

z pracownikami, a także jaki był przedmiot i częstotliwość zgłaszania pomysłów przez pracowników. Dokonano także oceny motywów, jakimi kierowano się przy wdrażaniu partycypacyjnych form pracy. W ostatniej części dokonano analizy efektów, osiągniętych przez przedsiębiorstwa, dzięki wdrożeniu partycypacyjnych form pracy.

Powstanie niniejszej pracy nie byłoby możliwe bez wsparcia ze strony mojego promotora i mentora – prof. Stanisława Rudolfa, któremu serdecznie dziękuję za wieloletnią współpracę, podczas której mogłam doskonalić swój warsztat naukowy. Podziękowania kieruję także do recenzentów pracy doktorskiej – profesorów Czesława Zająca oraz Piotra Bohdziewicza za krytyczne i celne uwagi merytoryczne oraz techniczne. Podziękowania należą się również całemu zespołowi Katedry Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego za konstruktywną krytykę i inspirujące uwagi, mobilizujące do ciągłego naukowego rozwoju.

# Rozdział I

## Istota i znaczenie przedsiębiorczości

Rozważaniom dotyczącym znaczenia przedsiębiorczości poświęcono wiele miejsca w literaturze nauk społecznych. Konieczność budowania przewagi konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstwa i gospodarki sprawia, że problematyka związana z rozwijaniem przedsiębiorczości jest wciąż, a nawet coraz bardziej aktualna. Aby zrozumieć, jaką rolę odgrywa przedsiębiorczość i przedsiębiorca w rozwoju organizacji i gospodarki, należy przyrzeć się istocie obu pojęć. W poniższym rozdziale zaprezentowana zostanie zarówno istota, jak i geneza pojęcia przedsiębiorczości, a także szeroki przegląd jej definicji.

### 1.1. Geneza i istota przedsiębiorczości

Pojęcie „przedsiębiorca” pojawiło się w literaturze ekonomicznej na przełomie XVII i XVIII w. Wywodzi się ono od francuskiego słowa „*entrepreneur*”, określającego osobę podejmującą się jakiejś działalności lub realizacji projektu. Mianem przedsiębiorcy określano na przykład dostawców, pośredników czy wykonawców. Słowo „*entreprendre*”, również wywodzące się z języka francuskiego, oznacza ‘przedsiębrać’, ‘podejmować’ (ang. *to undertake*). W języku francuskim spotkać można także określenie „*entreprenant*”, opisujące osobę śmiałą, zuchwałą, pewną siebie, czyli taką, która posiada cechy przedsiębiorcze. Natomiast angielskie słowo „*entrepreneurship*”, oznaczające ‘przedsiębiorczość’, nie posiada bezpośredniego przełożenia na język francuski.

Śmiało uznać można, że przedsiębiorczość istnieje odkąd pojawił się człowiek, jednak znaczenie terminu ewoluowało na przestrzeni lat. W okresie średniowiecza pojęcie przedsiębiorcy odnosiło się zazwyczaj do osób pełniących znaczącą rolę w przedsięwzięciach wojennych bądź gospodarczych. W wieku XVII dotyczyło ono osób podejmujących ryzyko zysku lub straty w działaniach kontraktowych z rządem. W wieku XVIII opisywano nim jednostki podejmujące ryzyko dostarczenia

kapitału oraz osoby, które planują, organizują, nadzorują i posiadają własność<sup>1</sup>. Pierwszą osobą, która podjęła próbę zdefiniowania pojęcia przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, był francuski ekonomista R. Cantillon. W 1775 r., w opracowaniu zatytułowanym *Esej o istocie handlu w ogólności*, określił on przedsiębiorczość jako polowanie na okazje wszędzie tam, gdzie lokalna nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny<sup>2</sup>. Jego zdaniem, przedsiębiorczość jest zdolnością do przewidywania i skłonnością do podejmowania ryzyka<sup>3</sup>. Za przedsiębiorców uważał on natomiast nie tylko właściciele kapitału, ale także żebraków i złodziei, którzy dzięki swoim działaniom „pracowali” niejako na swoje utrzymanie<sup>4</sup>. Według R. Cantillona, każdy może zostać przedsiębiorcą pod warunkiem, że posiada dwie charakterystyczne cechy – „poluje” na okazje oraz podejmuje ryzyko<sup>5</sup>.

Omawiana przez R. Cantillona problematyka przedsiębiorczości nie została początkowo doceniona. Stosunkowo niewiele uwagi poświęcali jej przedstawiciele szkoły klasycznej, tacy jak A. Smith i D. Ricardo. Nie uważali oni także, że przedsiębiorcy mają pozytywny wpływ na gospodarkę, gdyż rzadzi nią „niewidzialna ręka rynku”. W swoich pracach rzadko posługiwali się oni także pojęciem przedsiębiorcy, poświęcając większą uwagę bezwzględny kapitalistom. Dopiero J.S. Mill rozpowszechnił w literaturze brytyjskiej ten termin. Był on jednak nadal dość powszechnie kojarzony w bezwzględny kapitalistą, który wyzyskiwał swoich pracowników w celu maksymalizacji osobistego zysku. Dopiero na przełomie XIX i XX w. przedsiębiorczość weszła do kanonu rozważań nad gospodarką. A. Marshall jako pierwszy uznał organizację produkcji (nazywaną także przedsiębiorczością produkcji) za czwarty czynnik wartościotwórczy w gospodarce. Oznacza to, że przedsiębiorca dzięki swoim działaniom dokonuje takich kombinacji pozostałych czynników produkcji, aby zwiększyć efektywność ich wykorzystania lub też uzyskać zupełnie nowe, innowacyjne rozwiązania<sup>6</sup>.

Obecnie, w literaturze ekonomicznej przedsiębiorczość najczęściej utożsamiana jest z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. Dotyczy to zarówno zakładania małych, rodzinnych firm, jak również przedsiębiorstw średnich. Według B. Piaseckiego, „przedsiębiorczość jako metoda zarządzania,

1 J. Olko, *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stefana Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 110.

2 S. Lipski, *Definiowanie przedsiębiorczości*, IPIS.pl, www.ipis.pl (dostęp: 26.03.2005).

3 M. Łuczak, *Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2003, s. 11.

4 N.J. Foss, P.G. Klein, *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?*, Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004–09, Columbia, 2004, s. 10.

5 F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 18.

6 A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości...*, s. 27–28.

znajduje swój najpełniejszy wyraz w małym i średnim przedsiębiorstwie<sup>7</sup>. Zwolennikiem powyższego podejścia jest m.in. P. Drucker, który uważa, że przedsiębiorczość leży u podstaw powstawania przedsiębiorstwa. Przejawia się ona w skutecznym, sprawnym i efektywnym zarządzaniu, w przystosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu, a także w podejmowaniu ryzyka<sup>8</sup>. Wyrazem ekonomicznym przedsiębiorczości, według niego, jest zysk i rozwój przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Podobnego zdania jest R. Griffin, który twierdzi, że przedsiębiorczość jest procesem organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. Jego zdaniem, ma ona charakter procesowy i poddaje się analizie następujących po sobie zjawisk, pozostających między sobą w związku przyczynowym<sup>10</sup>.

Stosunkowo nowym podejściem do omawianego zagadnienia jest rozwijanie przedsiębiorczości w już istniejących firmach, najczęściej dużych, posiadających skomplikowaną strukturę organizacyjną. Ten typ przedsiębiorczości określaną jest jako intraprzsiębiorczość (*intrapreneurship*) lub przedsiębiorczość organizacyjna (*corporate entrepreneurship*), a za jej twórcę uważa się G. Pinchota. Obecnie jest to ważny obszar rozważań naukowych, pokazujących sposób równoważenia biurokracji korporacyjnej działaniami innowacyjnymi, umożliwiającymi zachowanie przewagi konkurencyjnej<sup>11</sup>. W myśl tego podejścia za przedsiębiorczą uznaje się taką firmę, która potrafi dostrzegać szanse w otoczeniu, ma wpływ na powstawanie nowych pomysłów i potrafi wdrażać je w praktyce<sup>12</sup>.

Z intraprzsiębiorczością nierozzerwalnie wiążą się pracownicy zatrudnieni w firmach, gdyż to oni są źródłem innowacyjnych pomysłów, niejednokrotnie wykazując się inicjatywą i determinacją w ich wdrażaniu. Pracownik jest zatem pewnego rodzaju „intraprzsiębiorcą”, który pracując dla dużej korporacji, bierze na siebie bezpośrednią odpowiedzialność za obrócenie pomysłu w zyskowny produkt przez minimalizację ryzyka i innowacje<sup>13</sup>. Zagadnieniu przedsiębiorczości organizacyjnej poświęcona zostanie ostatnia część tego rozdziału.

7 B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Warszawa, Łódź 2001, s. 20.

8 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 730–731.

9 J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 9–10.

10 R.W. Griffin, *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2008, s. 123.

11 B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 29.

12 A. Żur, *Intraprzsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, [w:] *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 134.

13 A.P. Balcerzak, M. Gołębiowski, *Rola przedsiębiorczości wewnętrznej w kreowaniu sukcesu firmy w realiach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Współczesne trendy w przedsiębiorczości*, red. M. Gołębiowski, Wydawnictwo Piktor, Łódź 2007, s. 42.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość pracownicza ujmowana jest najczęściej z trzech perspektyw – ludzkiej postawy, sposobu zachowania bądź procesu. Dalej wyjaśnione zostaną trzy wymienione ujęcia przedsiębiorczości.

**1. Przedsiębiorczość jako postawa**<sup>14</sup> – według tego ujęcia, przedsiębiorczość jest zespołem cech ludzkich i polega na skłonności do podejmowania nowych działań, ulepszaniu istniejących elementów środowiska oraz na twórczo aktywnej postawie wobec otaczającej jednostkę rzeczywistości<sup>15</sup>. Może być określana także jako potencjał zdolności ludzkiego mózgu, umysłu i świadomości<sup>16</sup>. Przedsiębiorczość w tym przypadku traktuje się jako zbiór cech człowieka, do których zaliczyć można m.in.<sup>17</sup>:

- zdolności intelektualne;
- wysoką motywację osiągnięć;
- zdolność abstrakcyjnego myślenia;
- potrzebę dominacji;
- skłonność do podejmowania ryzyka;
- gotowość do przyswajania nowej wiedzy;
- posiadanie „niespokojnego”, poszukiwawczego umysłu;
- zdolność obserwacji środowiska i zauważania rzeczy wymagających zmiany;
- umiejętność nawiązywania kontaktów z otoczeniem;
- zdecydowanie, odpowiedzialność i rzeczowość w postępowaniu z innymi ludźmi;
- umiejętność wykorzystania każdej okazji do twórczego działania.

Zbiór powyższych cech uzupełnić można rozważaniami A. Żur, która określa przedsiębiorczość jako zaradność życiową. Jej zdaniem, na umiejętność bycia przedsiębiorczym składają się zarówno cechy twórcze, takie jak: pomysłowość, kreatywność oraz spostrzegawczość, jak i cechy praktyczne, takie jak: pracowitość, umiejętności kierownicze i organizatorskie. Ponadto osoby przedsiębiorcze charakteryzują się wysokim stopniem determinacji i wiarą we własne siły<sup>18</sup>. Odpowiednie postawy uznawać można więc za pewien fundament przedsiębiorczości, na którym ona powstaje i rozwija się.

14 Postawa rozumiana jest jako nastawienie, stosunek człowieka wobec siebie i otaczającego go świata. Jest to także preferowany sposób myślenia jednostki, odzwierciedlający jej odczucia na dany temat. Są to także kompetencje i możliwości ludzi w danych warunkach sytuacyjnych (J. Waśkiewicz, *Przedsiębiorczość: istota, pojęcie i jej rodzaje*, „Zarządzanie. Przedsiębiorczość. Innowacyjność” 2015, nr 1, s. 13).

15 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2006, s. 19–20.

16 S. Lipski, *Definiowanie przedsiębiorczości...*

17 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka...*, s. 19; A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości...*, s. 36.

18 A. Żur, *Intraprzedsiębiorczość...*, s. 134.



**2. Przedsiębiorczość jako zachowanie/działanie**<sup>19</sup> – oznacza działanie, postępowanie i aktywność, nastawioną na zmianę istniejącego stanu rzeczy. Przedsiębiorcze działania będą zatem pewną aktywnością człowieka polegającą np. na wykorzystaniu nowych pomysłów i nadarżających się okazji, bagatelizowanych przez innych. Zachowania przedsiębiorcze powodowane są chęcią zaspokojenia potrzeb, które odzwierciedlone są przez cele i dążenia osób nazywanych przedsiębiorcami (bądź intraprzsiębiorcami). P. McGowan traktuje przedsiębiorczość jako rodzaj działalności, który charakteryzuje się twórczym myśleniem, umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi. Autor ten działaniem przedsiębiorczym nazywa zastosowanie nowego pomysłu w pewnej sytuacji lub warunkach, a zastosowanie to doprowadzić ma do nagłej lub radykalnej zmiany, wywołując skutki trudne do dokładnego przewidzenia<sup>20</sup>. Przedsiębiorczość, z perspektywy zachowań ludzkich, definiuje także R. Cantillon oraz P.F. Drucker. Definicje te zaprezentowane zostaną w dalszej części rozdziału.

**3. Przedsiębiorczość jako proces**<sup>21</sup> – według tego podejścia przedsiębiorczość polega na powstawaniu i rozwoju jednostek działalności gospodarczej. Istotą tej działalności jest angażowanie obecnego aparatu wytwórczego w przyszłe oczekiwania, co niesie ze sobą ryzyko i niepewność, ale pozwala wyzwolić inicjatywę i stworzyć nowe atrybuty przedsiębiorczości. Sposobem urzeczywistnienia przedsiębiorczości jest innowacja, dzięki której można uzyskać nowe zastosowania dla istniejących zasobów i w ten sposób tworzyć nowe zasoby. Tworzenie nowych zasobów ma odbywać się poprzez<sup>22</sup>:

- dążenie do zmian i aktywną postawę wobec nadarżających się okazji,
- racjonalniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów,
- zmianę struktury i wielkości produkcji,
- wprowadzenie i zastosowanie nowych środków produkcji,
- podjęcie nowej działalności,
- zmianę sposobu zorganizowania firmy i zarządzania nią,
- przystosowanie się do reguł i wymogów gospodarowania (również tych stwarzanych przez otoczenie).

Według R.D. Hisricha i M.P. Petersa proces przedsiębiorczy składa się z: przedsiębiorczej determinacji do osiągnięcia celów, możliwości poszukiwania, rozpoznawania, oceny i eksploracji. Jest to proces tworzenia czegoś nowego i wartościowego poprzez poświęcenie czasu i wysiłku, akceptację towarzyszącego ryzyka finansowego, psychologicznego, społecznego, z oczekiwaniem satysfakcji materialnej i osobistej<sup>23</sup>.

19 J. Waśkiewicz, *Przedsiębiorczość...*, s. 13–14.

20 P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, [w:] *Praktyka kierowania*, red. D. Stewart, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 580–581.

21 F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka...*, s. 19–20.

22 A.P. Wiatrak, *Pojęcie przedsiębiorczości...*, s. 27.

23 R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, Irvin Publishing, Chicago 1992, s. 20.



Według M. Bratnickiego i J. Strużyny, przedsiębiorczość ma cechy procesu, gdyż jest ona sposobem myślenia i robienia rzeczy. W wyniku tego procesu dokonywana jest transformacja innowacji na rozwiązania rynkowe lub/i tworzenie przewagi konkurencyjnej<sup>24</sup>.

W rzeczywistości wszystkie wymienione wyżej ujęcia przedsiębiorczości są ze sobą powiązane. Zachowania przedsiębiorcze są bowiem wynikiem indywidualnych postaw ludzi, a proces przedsiębiorczy nie byłby możliwy bez podjęcia działań przez osoby o cechach przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość wyraża się zatem w dążeniu ludzi do poszukiwania nowych rozwiązań, twórczym spojrzeniu na otaczającą ich rzeczywistość i w chęci przeobrażania jej.

## 1.2. Definicje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, w tym ekonomii, prawa, demografii, socjologii, psychologii, organizacji i zarządzania. Wielowymiarowość tego pojęcia powoduje naturalny brak zgodności definicyjnej. W naukach o zarządzaniu trudność w definiowaniu przedsiębiorczości wynikać może z faktu, że stanowi ona pewien kompleks działań i predyspozycji konkretnego człowieka, a w większych firmach – zespołu kierowniczego, których nie da się zamknąć w ramach jednej definicji<sup>25</sup>. Według P. Druckera natomiast, problem w naukach ekonomicznych tkwi w tym, że przedsiębiorczość jest zdarzeniem „metaekonomicznym”, czyli czymś, co silnie oddziałuje, a nawet kształtuje ekonomię, nie będąc jej częścią<sup>26</sup>.

R. Cantillon, jak już wspomniano, traktował przedsiębiorczość jako polowanie na okazje wszędzie tam, gdzie lokalna nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny. Według niego, przedsiębiorcy są podmiotami ryzyka, którzy wykorzystują możliwości arbitrażu, kupując towary po cenie pewnej po to, aby sprzedać je po cenie niepewnej, z nadzieją na uzyskanie ceny wyższej od ceny zakupu<sup>27</sup>. Według wspomnianego autora, „system rynkowy koordynuje działania producentów i konsumentów za pośrednictwem egoistycznego interesu osobiste-

24 M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 38.

25 T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 197.

26 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 24.

27 A.E. Murphy, *Richard Cantillon – Entrepreneur and Economist*, Oxford University Press, Oxford 1986, s. 98.

go<sup>28</sup>. Kluczowymi aktorami tego systemu są, jego zdaniem, przedsiębiorcy, którzy w swojej pogoni za zyskiem wywołują efekty społeczne przewyższające te, które można osiągnąć przy pomocy ingerencji państwa<sup>29</sup>.

A. Smith natomiast utożsamiał przedsiębiorcę-kapitalistę z właścicielem przedsiębiorstwa i dostarczycielem kapitału, który posiada umiejętność oszczędzania i mobilizowania kapitału. Sukces przedsiębiorcy na rynku był, jego zdaniem, wynikiem zdolności do szybkiego i inteligentnego dostosowania się do wydarzeń zachodzących w gospodarce<sup>30</sup>. Inną definicję przyjął J.B. Say, uznając przedsiębiorcę za osobę, która „przenosi zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszary wyższej wydajności i wyższego zysku”<sup>31</sup>. Dla niego przedsiębiorca tworzy przedsiębiorstwo lub obejmuje nad nim kontrolę, dostrzega sprzyjające interesom okazje i wykorzystuje je. Jest także osobą, będącą siłą motoryczną ekonomicznych zmian i postępu<sup>32</sup>.

Jedną z najbardziej znaczących definicji przedsiębiorcy stworzył J. Schumpeter, który jako pierwszy uznał go za innowatora, który swoimi nowatorskimi pomysłami burzy dotychczasową równowagę rynkową, wprowadzając gospodarkę na wyższy poziom rozwoju. Przedsiębiorcą, według J. Schumpetera, jest osoba, która wciąż dokonuje nowych kombinacji środków produkcji w celu stworzenia innowacji<sup>33</sup>. Jego zdaniem, przedsiębiorcą może być każdy, kto wprowadza do gospodarki innowacyjne produkty i technologie, niezależnie od posiadanego kapitału. J. Schumpeter przedstawił przedsiębiorcę jako innowatora, łączącego czynniki produkcji w nowy, niespotykany dotąd sposób. Według niego, przedsiębiorcy są siłą niszczącą w gospodarce, wytrącając ją ze stanu równowagi, a proces tzw. twórczej destrukcji (tworzenie nowych rzeczy poprzez rozpad starych) jest niezbędnym czynnikiem do osiągnięcia ekonomicznego rozwoju<sup>34</sup>. Innowacje mogą dokonywać się, jego zdaniem, poprzez<sup>35</sup>:

- wprowadzenie na rynek nowych produktów/usług (nieznanych dotąd konsumentom) lub tych samych produktów/usług o lepszej jakości;

28 H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 91.

29 A. Gawęł, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 15.

30 T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 20.

31 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, s. 30.

32 *Przedsiębiorczość innowacyjna*, Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej, <http://www.seipa.edu.pl> (dostęp: 04.06.2010).

33 J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1983, s. 66 (przedruk fragmentów oryginału dostępny w Google Books).

34 D. Karaś, *Intelektualizacja przedsiębiorstw w XXI wieku. Badania nad przedsiębiorczością intelektualną oraz metody wyceny kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 10 (praca magisterska).

35 J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 124.

- wprowadzenie nowych metod produkcji;
- wejście danej gałęzi na nowy rynek (niezależnie od tego, czy dany rynek istniał w przeszłości);
- wykorzystanie nowych źródeł podaży czynników produkcji czy półproduktów, niezależnie od tego, czy istniały one w przeszłości, czy zostały dopiero odkryte;
- wprowadzenie nowych metod organizacji w przemyśle, np. poprzez zdobycie pozycji monopolistycznej lub też złamanie tej pozycji.

Osoba przedsiębiorcza, według J. Schumpetera, musi wyróżniać się pomysłowością, innowacyjnością i wytrwałością w pokonywaniu barier oraz stereotypów. Autor ten wyrażał pogląd, że każdy przedsiębiorca jest człowiekiem biznesu, ale nie wszyscy ludzie biznesu mogą być przedsiębiorcami<sup>36</sup>. Twierdził, że ludzie stają się przedsiębiorcami wtedy, gdy dokonują nowej kombinacji czynników produkcji i podejmują działania o charakterze innowacyjnym. Ich przedsięwzięcia tracą natomiast przedsiębiorczy charakter w momencie, gdy zakończy się proces tworzenia firmy i zacznie jej regularne prowadzenie<sup>37</sup>. Była to na owe czasy rewolucyjna teoria, która zmieniła dotychczasowy sposób pojmowania przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Współcześnie nie straciła ona na swojej aktualności, a J. Schumpeter doczekał się wielu kontynuatorów swojej myśli.

I. Kirzner, w przeciwieństwie do J. Schumpetera, uważał, że to właśnie przedsiębiorcy, poprzez swoje działania, zbliżają gospodarkę do punktu równowagi<sup>38</sup>. Ma się to odbywać poprzez proces arbitrażu, w którym przedsiębiorca (dzięki swojej wrażliwości) rozpoznaje i wykorzystuje możliwości arbitrażu na rynku, korygując ceny i zbliżając rynek do stanu równowagi<sup>39</sup>. I. Kirzner uznawał więc, że przedsiębiorca jest osobą posiadającą umiejętność rozpoznawania szans w otoczeniu, cechuje się specyficzną wrażliwością i wyczuleniem na pojawiające się okazje. Do szczególnych umiejętności przedsiębiorczych zaliczył on<sup>40</sup>:

- przewidywanie okazji ekonomicznych, których nie dostrzegli inni uczestnicy rynku;
- dostrzeganie popytu na produkty, które do tej pory nie zostały wyprodukowane;
- wykrywanie niedoszacowanych czynników produkcji oraz dostrzeganie możliwości arbitrażu.

36 H.M. Bwisa, *The Visible Hand*, Entrepreneurship Resource Website, [www.professorbwisa.com](http://www.professorbwisa.com) (dostęp: 07.01.2010).

37 S.A. Alvarez, R. Agarwal, O. Sorenson, *Handbook of Entrepreneurship Research. Disciplinary Perspectives*, Springer Publishing, New York 2005, s. 59.

38 I. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago, Chicago 1973, s. 73 (przedruk oryginału dostępny w zbiorach Google Books).

39 J.P.J. de Jong, O. Marsili, *Schumpeter versus Kirzner: An Empirical Investigation of Opportunity Types*, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer 2010, s. 6–9.

40 H.M. Bwisa, *The Visible Hand...*

Nowe ujęcie przedsiębiorcy, w stosunku do wcześniejszych definicji, zaprezentował także F. Knight, uznając przedsiębiorcę za podmiot ryzyka. Uważał on, że przedsiębiorca posiada zdolność do ponoszenia ryzyka i umiejętność działania w warunkach niepewności, nie jest natomiast ryzykantem, potrafi kalkulować i wybierać te przedsięwzięcia, przy których ponoszone ryzyko jest współmierne do przewidywanych korzyści<sup>41</sup>. Zysk przedsiębiorcy jest więc wynagrodzeniem za ponoszone ryzyko i zmaganie się z niepewnością.

Wiele współczesnych określeń nawiązuje do definicji J. Schumpetera. Znanym kontynuatorem jego myśli był P. Drucker, który uznał, że przedsiębiorczość jest celową i systematyczną pracą opartą na innowacji, którą można i trzeba organizować. W swoich pracach traktował przedsiębiorczość jako podejście do zarządzania. Według niego, zarządzanie i przedsiębiorczość to w rzeczywistości dwa wymiary tego samego zadania, polegającego na tworzeniu i rozwijaniu innowacyjnej organizacji<sup>42</sup>. Za podstawę przedsiębiorczości uważa on zatem innowacje, które są jej specyficznym instrumentem, nadającym zasobom nową zdolność do kreowania bogactwa<sup>43</sup>. Dzięki innowacyjnym przedsiębiorstwom, produktom i procesom możliwe jest bowiem stworzenie nowego rynku, wykreowanie dodatkowego popytu poprzez zdobycie nowych klientów itp. Przedsiębiorczość, zdaniem P. Druckera, polega na poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako szansy<sup>44</sup>. Wyrazem takich działań powinno być natomiast rozpoczęcie nowej działalności gospodarczej bądź świadczenie nowych usług.

Zbliżone do P. Druckera definicje prezentuje R.W. Griffin, a także W.B. Gartner, B.J. Bird i J.A. Starr. Pierwszy z tych autorów, opisuje przedsiębiorczość jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka<sup>45</sup>. Trzej pozostali natomiast uważają, że przedsiębiorcy to osoby, które zakładają nowe, niezależne organizacje<sup>46</sup>. Zgodzić należy się z J. Siekierskim, według którego przedsiębiorczość jest umiejętnością aktywnego działania indywidualnego lub zespołowego w danej dziedzinie. Nieodłącznym elementem przedsiębiorczości jest, jego zdaniem, innowacyjność i kreowanie nowych przedsięwzięć gospodarczych, które wymagają postaw kreatywnych, jak również dużego zaangażowania<sup>47</sup>.

41 F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Beard Books, Washington 2002 (1921), s. 277–289 (przedruk oryginału dostępny w zbiorach Google Books).

42 D. Karaś, *Intelektualizacja przedsiębiorstw...*, s. 9.

43 P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Elsevier, Oxford 2007, s. 27.

44 P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, s. 25, 29.

45 R.W. Griffin, *Fundamentals...*, s. 123.

46 W.B. Gartner, B.J. Bird, J.A. Starr, *Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organizational Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1992, No 16(3), s. 17.

47 J. Siekierski, *Behawioralne aspekty zachowań aktywizujących w gospodarce rynkowej*, [w:] *Uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne w aktywizacji społeczno-gospodarczej. Wpływ*

Rolę innowacji w definicjach przedsiębiorczości podkreśla także wielu innych autorów. M. Duczkowska-Piasecka określa działania przedsiębiorcze jako takie, które nadają zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. U podstaw działań przedsiębiorczych leży, jej zdaniem, wiedza, a samo działanie przedsiębiorcze jest celowe i zorganizowane<sup>48</sup>. Podobny pogląd wyraża J.D. Antoszkiewicz, twierdząc, że przedsiębiorczość jest działaniem prowadzącym do rozwoju i tworzenia nowych wartości<sup>49</sup>. N.C. Churchill i V.L. Lewis uznali dodatkowo, że wartości te tworzone mogą być poprzez innowacje i pozyskiwanie nowych zasobów<sup>50</sup>. R. Hisrich podkreśla ponadto, że tworzenie czegoś nowego i wartościowego odbywa się przy poświęceniu czasu i wysiłku, akceptacji towarzyszącego temu ryzyka finansowego, psychologicznego, społecznego, lecz także z oczekiwaniem satysfakcji materialnej i osobistej<sup>51</sup>.

Inne podejście do zagadnienia przedsiębiorczości prezentuje M. Casson, który definiuje przedsiębiorcę jako osobę biorącą odpowiedzialność za krytyczne decyzje dotyczące koordynacji rzadkich zasobów<sup>52</sup>. H.H. Stevenson i J.C. Jarillo natomiast ujmują przedsiębiorczość jako pogoń za szansą bez względu na obecnie kontrolowane zasoby<sup>53</sup>. Uważają oni zatem, że przedsiębiorczość jest tworzenie czegoś praktycznie z niczego. Podobny pogląd wyraża J. Timmons, którego zdaniem pieniądze i dostęp do zasobów wcale nie są gwarantem sukcesu, a wiele przedsięwzięć nie potrzebuje dużych nakładów<sup>54</sup>.

J. Macieja podziela zdanie J. Timmonsa i dodaje, że przedsiębiorczość jest umiejętnością wykorzystywania pomysłów i zasobów niedostrzegalnych dla innych, co daje szansę przekształcenia nowych inicjatyw w realną, opłacalną działalność gospodarczą<sup>55</sup>. Dla W.J. Baumola natomiast przedsiębiorca jest po prostu osobą kreatywną i pomyslową w szukaniu sposobów, by zwiększyć swoje bogac-

---

*integracji europejskiej na przemiany strukturalne obszarów o wysokim bezrobociu*, red. L. Pałasz, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 2003, s. 150–151.

48 M. Duczkowska-Piasecka, *Przedsiębiorczość na wsi*, [w:] *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 634.

49 J.D. Antoszkiewicz, *Przedsiębiorczość w nowej roli*, [w:] *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 48.

50 N.C. Churchill, V.L. Lewis, *The Five Stage of Small Business Growth*, [w:] *Entrepreneurial Venture*, eds W.A. Sahlman, H.H. Stevenson, Harvard Business School Publications, Boston 1992, s. 27.

51 R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship...*, s. 6.

52 M. Casson, *The Entrepreneur*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2003, s. 20.

53 H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Review” 1990, No 11, s. 17–27.

54 J. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin, McGraw Hill, New York 1999, s. 39.

55 J. Macieja, *Przedsiębiorczość w systemie ekonomicznym*, „Studia Ekonomiczne Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN” 1990, nr 24, s. 51.