

Suggested citation:

Laszuk, M. (2015). Proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna jako główna determinanta występowania przedsiębiorczości wewnętrznej. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(1), 21-29.

Proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna jako główna determinanta występowania przedsiębiorczości wewnętrznej

Marek Laszuk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Zakład Przedsiębiorczości
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
e-mail: marek.laszuk@sgh.waw.pl

Streszczenie:

Celem prezentowanego artykułu jest analiza zjawiska przedsiębiorczości wewnętrznej, korzyści i zagrożeń z nim związanych, jak również narzędzi wspierania jej rozwoju. Wdrażanie proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej wymaga wsparcia narzędziami zarządzania, dedykowanymi temu procesowi. Z punktu widzenia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej czynniki ją determinujące można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Do czynników pośrednich zalicza się elementy kultury przedsiębiorczej, które stanowią o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie. Czynniki bezpośrednie stanowią natomiast zbiór narzędzi wspierających zarządzanie, które doprecyzowują sposób postępowania i reagowania na wszelkie inicjatywy przedsiębiorcze.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość wewnętrzna; kultura organizacyjna; intraprzsiębiorczość
Klasyfikacja JEL: M14

1. WPROWADZENIE

Przetrwanie na rynku zależne jest obecnie od zdolności do ciągłego kreowania innowacji, innymi słowy – od gotowości do zmian. Organizacja, która potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy” – tak by błyskawicznie wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako okazję, a nie zagrożenie – została nazwana przez Druckera „przedsiębiorstwem przedsiębiorczym” (Drucker, 1992, s. 160). Gdy podczas badań behawioralnych przeprowadzonych wśród firm stosujących japońskie techniki zarządzania, spytano menedżerów o najbardziej unikalne rozwiązania związane ze zmianą ich przedsiębiorstw, wskazali oni na metodę, której głównym celem jest ożywienie dużych, skostniałych organizacji. Przyjęła ona nazwę "intraprzsiębiorczość" (Morse, 1989, s.135).

Celem zaprezentowanego w artykule badania była analiza zjawiska przedsiębiorczości wewnętrznej, korzyści i zagrożeń z nim związanych, jak również narzędzi wspierania jej rozwoju.

2. INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Pojęcie intraprzedsiebiorczości pojawiło się w literaturze w roku 1985. W publikacjach polskich autorów zjawisko to dotychczas było poruszane sporadycznie, raczej jako zagadnienie dopełniające problem przedsiębiorczości lub zarządzania niż odrębny temat pracy badawczej o organizacji i zarządzaniu czy zagadnienie gospodarcze. Z drugiej zaś strony z artykułów poświęconych zjawisku wynika, iż jest to bardzo efektywna metoda uaktywnienia ukrytych rezerw drzemających w potencjale ludzkim, jak również przedsiębiorstw. Przykładem mogą być badania firm pochodzących z listy 500 największych amerykańskich przedsiębiorstw (Marcus i Zimmerer, 2003). Podjęcie poszukiwań w niniejszym obszarze, tym razem w warunkach polskich, jest jak najbardziej uzasadnione.

Interesujące jest przede wszystkim, jak idea przedsiębiorczości wewnętrznej odnajduje się w polskich realiach i w warunkach funkcjonowania polskiego przedsiębiorstwa. Pytanie nie jest błahe, bo wiele metod wspierania przedsiębiorczości wewnętrznej wywodzi się z japońskich i amerykańskich warunków kulturowych, całkowicie różnych od polskich. Jednym z pionierów stosowania tej metody w naszym kraju była Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A., która od 1998 r. wdrażała mające rodowód w Japonii zasady 5 „S”, a które obecnie przekształciły się w Program Aktywności Pracowniczej.

Przedsiębiorczość wewnętrzna obecnie określana jest jako jeden z kluczowych czynników wzmacniających konkurencyjność przedsiębiorstwa w walce o dominację na rynku (Barrett i Weinstein, 1998). Większość zasobów, nawet takich jak wyspecjalizowana kadra, jest łatwo osiągalna, zatem nie może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewagę taką natomiast tworzy potencjał przedsiębiorczy tkwiący w pracownikach. Jest on bardzo trudny do „skopiowania” ze względu jego unikalność oraz „niewidoczność”, wart jest zatem wspierania. Aby osiągnąć tę przewagę, trzeba dobrze zrozumieć zjawisko intraprzedsiebiorczości. Nasuwa się więc pytanie: czy przedsiębiorczość wewnętrzna, jest też przedsiębiorczością?

W kształtującej się myśli ekonomicznej zaistniało wiele podejść do zjawiska przedsiębiorczości. Wielowymiarowość oraz wieloaspektowość definiowania tego zjawiska dosyć mocno skomplikowało możliwość jego zrozumienia oraz praktycznego zastosowania. Należy jednak zauważyć, że we wszystkich okresach stałymi elementami, charakteryzującymi przedsiębiorczość były: niepewność (ryzyko związane z przewidywaniem przyszłości, w tym niepewność spowodowana wprowadzaniem innowacji), zysk oraz samodzielne działanie przedsiębiorcy.

W artykule przyjęto definicję roboczą, że przedsiębiorczość to świadome działanie, w ramach obowiązującego prawa, obarczone ryzykiem niepewności założonych efektów podjęte w celu osiągnięcia korzyści (zysku, poprawy statusu, samorealizacji itp.). Natomiast przedsiębiorczość wewnętrzna to działanie z własnej inicjatywy jednostki lub małej grupy wewnątrz organizacji od narodzin pomysłu

po jego wdrożenie (sprzedaż wewnętrzną) lub komercjalizację (sprzedaż zewnętrzną). Czynnikiem aktywizującym takie działanie jest proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Po przeanalizowaniu elementów charakteryzujących oba zjawiska stwierdzono, że przedsiębiorczość wewnętrzna dosyć znacznie różni się od klasycznej przedsiębiorczości. Różnice te w dodatku dotyczą dosyć pryncypialnych elementów, takich jak: ponoszone ryzyko i osiągnane zyski przez przedsiębiorców.

Zasadnicze podobieństwo tkwi w przedmiocie działania, czyli innowacji. Połączenie innowacji i przedsiębiorczości zapoczątkował Schumpeter. W swej „Teorii rozwoju gospodarczego” pisał, że jednostki, które „wykorzystały istniejące środki produkcji w sposób odmienny, bardziej odpowiedni, bardziej korzystny [...] są przedsiębiorcami” (Schumpeter, 1960, s. 211). Takie nowe skompiłowanie zasobów i działań określił mianem innowacji, natomiast ich realizację – przedsięwzięciami. Innowacje rozumiane są przezeń dość szeroko i zalicza się do nich (Schumpeter, 1960):

- wprowadzenie nowego towaru lub jakiegoś nowego gatunku,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

W warunkach dużej organizacji innowacja ta ma jeszcze szersze znaczenie, dotyczy również zmian związanych także z wnętrzem przedsiębiorstwa. Dochodzimy tu do momentu, w którym pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej bliższe jest pojęciu procesu innowacyjnego niż przedsiębiorczości. Co zatem wyróżnia intraprzsiębiorczość? Różnica tkwi w punkcie wyjścia oraz rozłożeniu akcentów w interpretacji zasadniczego zagadnienia. Proces innowacji jest najczęściej efektem dobrze skonstruowanej organizacji, która alokuje swoje zasoby w taki sposób, aby osiągnąć zamierzenia wynikające ze strategii przedsiębiorstwa. Innowacja jest wytwarzana w procesie współdziałania określonych komórek organizacyjnych firmy. Przedsiębiorczość wewnętrzna jest natomiast efektem dobrze skonstruowanej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która inspiruje wszystkich pracowników do poszukiwania usprawnień i innowacji. Pomysły tworzone przez przedsiębiorców wewnętrznych nie są efektem realizacji założonych planów, a raczej odolną inicjatywą, wynikiem czujnego obserwowania otoczenia i pojawiającej się szansy (czasem nawet wbrew skostniałej organizacji). Dlatego też często określa się intraprzsiębiorczość, jako zjawisko rewitalizujące duże organizacje. Mimo tak wielu różnic pomiędzy przedsiębiorczością klasyczną a przedsiębiorczością wewnętrzną, to właśnie wolna, niczym nieprzymuszona, czasem trochę ryzykowna inicjatywa własna pracowników przekonuje, iż tego typu zjawisko powinniśmy zaliczyć do grona działań przedsiębiorczych. Do przedsiębiorczości nie można nikogo zmusić. Jedynym możliwym czynnikiem aktywizującym jest sprzyjająca kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Jednak zamiarem prowadzonego badania nie było poszukiwanie nowego nazewnictwa i aby nie wprowadzać nieporozumień, proponuje się utrzymać obecną terminologię. Zresztą trudno byłoby chyba znaleźć trafniejsze określenie. „Duch inicjatywy” jest bardzo ważny w rozumieniu obu pojęć. Główne różnice tkwią w otoczeniu zjawisk, których badanie wymaga przejścia z nauk ekonomicznych do nauk o zarządzaniu.

3. PROPRZEDSIĘBIORCZA KULTURA ORGANIZACYJNA – WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Zjawisko przedsiębiorczości wewnętrznej dotyczy dużych organizacji. W latach 2004-2006 r. dokonano analizy przypadku PWPW S.A., jak również zbadano metodą ankietową grupę 24 dużych przedsiębiorstw. Rozpiętość zatrudnienia w tej próbie kształtowała się od 250 do 32000 osób. Jednym z głównych celów kwerendy było zbadanie, jakie są determinanty sukcesu wdrażania oraz utrzymywania przedsiębiorczości wewnętrznej w warunkach polskiego przedsiębiorstwa.

Główną determinantą występowania przedsiębiorczości wewnętrznej jest proprzedsiębiorcza kultura organizacyjna. Potwierdzają to twierdzenia takich badaczy, jak: C. Salvato, P. Davidsson, A. Persson, G. Pinchot, R. Pellman, B. Piasecki, J. Targalski, A. Koźmiński, P. Drucker. Wszyscy zauważają, że aby pojawili się przedsiębiorcy wewnętrzni i ich innowacje w organizacji, muszą wystąpić określone warunki, musi zmienić się kultura organizacyjna. Tak było również w przypadku PWPW S.A. Wywoływanie przedsiębiorczości wewnętrznej poprzedzono szeregiem działań mających na celu zmianę wartości i reguł przestrzeganych w przedsiębiorstwie.

Aby kultura organizacyjna mogła skutecznie oddziaływać na pracowników, przedsiębiorstwo musi określić, jakie jej elementy są w nim pożądane. Na podstawie przeglądu literatury naukowej zestawiono najważniejsze elementy takiej kultury, którą dla potrzeb pracy nazwano proprzedsiębiorczą kulturą organizacyjną. Wyznaczniki te dopełniają hipotezę pierwszą. Składają się na nią:

- nastawienie na klienta i na przyszłość,
- postawa kierownictwa wszystkich szczebli,
- proprzedsiębiorczy sposób zarządzania,
- identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem,
- społeczna, środowiskowa i etyczna odpowiedzialność,
- proprzedsiębiorcza organizacja pracy,
- praca zespołowa,
- kapitał przedsiębiorczy, służący finansowaniu pomysłów,
- system nagradzania,
- mierzenie przedsiębiorczości wewnętrznej.

W badanych organizacjach wymienione elementy występowały w różnym nasileniu. Po dokonaniu oceny, na 30 możliwych punktów PWPW S.A. otrzymała 17,5, co stanowi ok. 58%, czyli poziom średnio zawansowany. Prawdopodobnie

żadna z potencjalnych firm nie jest w tym obszarze idealna. Zapewne istnieje wiele kultur organizacyjnych, które można określić jako przedsiębiorcze – i nie ma wśród nich jednej uniwersalnej. Praktycznie każda organizacja ma własną, odmienną kulturę. Spostrzeżenie to potwierdza badanie grupy polskich przedsiębiorstw. Badanie elementów przedsiębiorczej kultury organizacyjnej wykazało zróżnicowane podejście w zależności od poziomu przedsiębiorczości wewnętrznej, nie zawsze zgodne z założeniami hipotezy. Wyniki badania potwierdzają jedynie pozytywne powiązanie takich elementów jak: nastawienie na klienta i na przyszłość, wsparcie dla przedsiębiorców wewnętrznych (występowanie sponsorów), ścieżka kariery (oceny, awanse) – możliwość rozwoju razem z pomysłem, występowanie kapitału przedsiębiorczego, dysponowanie kapitałem przedsiębiorczym przez intraprzedsiebiorców.

Niemniej, z naukowego punktu widzenia wprowadzone tu zestawienie wartości, norm i reguł składających się na kulturę proprzedsiębiorczą stanowi bardzo dobry punkt wyjścia do projektowania organizacji chcących wdrażać przedsiębiorczość wewnętrzną.

Określenie elementów proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej ułatwia również dobranie odpowiednich narzędzi zarządzania. Z punktu widzenia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej czynniki ją determinujące można podzielić na pośrednie i bezpośrednie (otoczenie dalsze i bliższe). Na otoczenie dalsze składają się elementy kultury przedsiębiorczej, które stanowią o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie. Otoczenie bliższe to zbiór narzędzi wspierających zarządzanie, które regulują sposób postępowania i reagowania na wszelkie inicjatywy przedsiębiorcze. Ma ono bezpośredni wpływ na intensyfikację przedsiębiorczości pracowników. Narzędzia te powinny wynikać i jednocześnie wzmacniać wszystkie wcześniej zdefiniowane elementy kultury przedsiębiorczej. Określenie jasnych, przejrzystych zasad postępowania korzystnie wpływa na wyłanianie się przedsiębiorców wewnętrznych i ich inicjatyw. Motorem wszelkich działań przedsiębiorczych jest przede wszystkim dodatkowa korzyść (zysk). Istotne jest zatem wcześniejsze określenie i upublicznienie zasad podziału powstałych wskutek działań intraprzedsiebiorców korzyści. Szczególnie istotne jest to w Polsce, gdzie pracownicy nie zawsze ufają swoim przełożonym.

Podejmowanie przedsiębiorczych działań w organizacji jest często uzależnione od doboru instrumentów motywowania pracowników.

Zarówno w PWPW S.A., jak i w badanej grupie przedsiębiorstw zauważono wiele narzędzi wpływających korzystnie na przedsiębiorczość pracowników. W przypadku PWPW S.A., gdzie prowadzona analiza była pogłębiona, zidentyfikowano i oceniono powiązanie oraz wpływ stosowanych narzędzi zarządzania na poszczególne elementy kultury przedsiębiorczej. Natomiast w badanej grupie przedsiębiorstw w miarę wzrostu poziomu aspiracji, czyli deklarowanego etapu rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej, zauważyć można było rozszerzanie wachlarza wskazywanych narzędzi od motywacji pieniężnej po rozwiązania zmieniające reguły i normy obowiązujące w organizacji. Jednocześnie wiele narzędzi, szczególnie tych z obszaru motywacji dotyczyło uregulowania obszaru podziału

korzyści. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że elementem pośredniczącym w kreowaniu przedsiębiorczości wewnętrznej są narzędzia zarządzania, które z jednej strony wspierają pozytywnie wartości proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej, z drugiej zaś jasno regulują sposoby zachowania firmy w przypadku wystąpienia działań przedsiębiorczych pracowników.

Ważne jest także, aby członkowie organizacji znali i rozumieli role, jakie muszą spełniać, by skutecznie wspierać przedsiębiorczość wewnętrzną.

W tym obszarze badaniu zostało poddane występowanie ról wskazanych przez G. Pinchota (1985): twórcy klimatu, sponsora, przedsiębiorcy wewnętrznego, pomysłodawcy i przedsiębiorczego zespołu.

Charakterystyczna dla polskich przedsiębiorstw, o ogromnym znaczeniu dla występowania kultury przedsiębiorczej, okazała się postawa związków zawodowych. Związki zawodowe to „nieformalna struktura” wewnątrz organizacji, skupiająca osoby wykazujące się ponadprzeciętną aktywnością. Zaangażowanie tych ludzi w ruch przedsiębiorczy ukierunkowuje ich inicjatywę w pożądanym dla przedsiębiorstwa kierunku.

W przypadku PWPW S.A. twórcami klimatu oprócz zarządu byli również przedstawiciele działających w przedsiębiorstwie związków zawodowych. Dlatego też ważna była współpraca pomiędzy nimi na tym polu. Praktycznym rozwiązaniem okazało się także powołanie komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej, do której pracowników delegowałyby właśnie związki zawodowe. Aby jednak innowacje ujrzały światło dzienne, kluczowa była także postawa kierownictwa średniego i wyższego szczebla. W PWPW S.A. o wspieraniu lub zanikaniu działań przedsiębiorczych stanowi kadra dyrektorska. Role wskazane przez G. Pinchota i przyporządkowane do odpowiednich szczebli zarządzania na podstawie obserwacji w PWPW S.A. znalazły potwierdzenie w badanej grupie przedsiębiorstw. Można zatem uznać, że organizacja kreowania przedsiębiorczości wewnętrznej opiera się na występowaniu określonych ról, jakie powinni wypełniać jej członkowie.

4. ETAPY ROZWOJU INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI I KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA INNOWACJI

W dalszej części postanowiono zbadać, czy etapy rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej następują w określonej kolejności i w związku z tym można opracować standardową metodę jej wdrażania.

Po przeprowadzonym w PWPW S.A. badaniu zauważono pewną sekwencyjność i kolejność rozbudowywania kultury organizacyjnej nakierowanej na przedsiębiorczość. Początkowo wzbudzona aktywność załogi ukierunkowała się na najbliższe otoczenie miejsca pracy, poprawę jego wyglądu, warunków socjalnych, remontach. Utrzymanie takiego stanu (zaangażowania) spowodowało pewien niedosyt i chęć poszukiwania ambitniejszych rozwiązań. Powstawały wnioski usprawniające pracę (tzw. KAIZEN). Zapoczątkowanie myślenia technicznego o swojej pracy zachęciło pracowników do ciągłego poszukiwania racjonalizacji. Ostatnim

etapem było dostarczenie wiedzy ekonomicznej, która uzmysłowiła przedsiębiorcom wewnętrznym, że proponowane przez nich zmiany pociągają za sobą koszty, ale także i przychody (lub oszczędności). Spowodowało to rozpoczęcie poszukiwań pomysłów na styku ekonomii i techniki, co może skutkować powstawaniem nowych biznesów produktów i usług.

Każdy z przedstawionych etapów wymagał odpowiednich narzędzi wspierających, zarówno przy wdrażaniu, jak i następnie utrzymywaniu, gdyż nabudowywanie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej nie mogło odbywać się (o ile w ogóle jest to możliwe) kosztem zaniechania dotychczasowych osiągnięć na tym polu. W przypadku etapów I i II najbardziej przydatne były narzędzia związane z Programem 5 „S”. Etap III wymagał dobrych regulaminów wewnętrznych, tak by skutecznie zaangażować w proces racjonalizacji jak najwięcej pracowników. Etap IV dotyczył poszukiwania nowych przychodów. W przypadku PWPW S.A. pomocne okazało się powołanie specjalnej komisji oraz zaangażowanie dyrektorów.

Z badania ankietowego przedsiębiorstw wyniknęło, że tylko część firm (ok. 30%) wdrożyło lub wdraża przedsiębiorczość wewnętrzną zgodnie z modelem zauważonym w PWPW S.A.. I jest to chyba zgodne z wcześniejszym stwierdzeniem, iż nie ma jednej przedsiębiorczej kultury organizacyjnej. Dlatego też firmy te stosują różne narzędzia wspierające zarządzanie, które można przyporządkować do następujących grup:

- premiowanie lub nagrody pieniężne,
- informowanie o pomysłodawcach i/lub ich pomysłach,
- zmiany w organizacji firmy,
- konkursy,
- ocena pracowników,
- awans.

Wymienione narzędzia zarządzania znajdowały coraz częstsze zastosowanie w miarę wzrostu aspiracji przedsiębiorstw (deklarowanych etapów budowania przedsiębiorczości wewnętrznej).

Bez wątpienia kultura organizacyjna wymaga wspierania odpowiednimi narzędziami zarządzania na każdym z etapów, jednak kolejność występowania oraz liczba etapów nie jest uniwersalna, dlatego nie można opracować standardowej metody wdrażania przedsiębiorczości wewnętrznej. Przedstawione w niniejszej artykule rozwiązania mogą stanowić pewien przykład dla organizacji chcących wdrażać przedsiębiorczość wewnętrzną, jednak ich menedżerowie muszą pamiętać, że każda organizacja jest inna i każda wymaga innej metody wdrażania.

Stworzenie odpowiedniego klimatu dla działań przedsiębiorców wewnętrznych skutkuje powstawaniem wielu innowacjiwspierających rozwój organizacji.

Analizując zjawisko przedsiębiorczości wewnętrznej w badanym przypadku PWPW S.A. zauważono, że jej efekty nie ograniczają się tylko do innowacji, jak to określono wcześniej w definicji teoretycznej. W praktyce wdrażanie przedsiębiorczości wewnętrznej i wywołanie poprzez to inicjatywy oddolnej pracowników

skutkuje dodatkowo szeregiem działań odnawiających przedsiębiorstwo, porządkujących je, a nawet rewitalizujących w sensie nie tylko organizacyjnym ale i społecznym.

W PWPW S.A. stwierdzono wyraźne korzyści związane z etapem porządkowania i poszukiwania drobnych usprawnień. Zarejestrowano i wdrożono również wiele wniosków racjonalizatorskich. W obszarze usług efektem inicjatywy oddolnej było dotychczas wprowadzenie tylko jednej usługi. Niemniej, jeśli spojrzeć na wyniki ogólne przedsiębiorstwa, zmienianiu kultury organizacyjnej na proprzedsiębiorczą towarzyszył znaczny wzrost wyników ekonomicznych, poprawa konkurencyjności, poprawa jakości, ochrony środowiska oraz BHP, jak również wzrost motywacji załogi.

W grupie przedsiębiorstw, wśród których przeprowadzono ankietę wskazano podobne korzyści, jakie niesie wspieranie przedsiębiorczości wewnętrznej. Oto one:

- powstawanie nowych produktów i usług,
- obniżanie kosztów działalności przedsiębiorstwa,
- poprawa organizacji,
- poprawa obsługi klienta,
- poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- poprawa motywacji pracowników,
- korzyści leżące po stronie pracownika.

Należy również podkreślić fakt, iż w miarę wzrostu przedsiębiorczości wewnętrznej w badanej grupie wzrastała liczba wygenerowanych przez przedsiębiorstwa nowych produktów i usług. Wymienione powyżej korzyści zauważono zarówno w PWPW S.A. jak i wśród pozostałych ankietowanych organizacji. Można zatem przyjąć, że przedsiębiorczość wewnętrzna przynosi konkretne korzyści przedsiębiorstwu, bezpośrednio lub pośrednio wpływające na wyniki organizacji. Trzeba pamiętać, aby stworzyć skuteczny sposób ewidencjonowania i pomiaru tych korzyści. Pozwoli to na podejmowanie racjonalnych i trafnych decyzji w tym obszarze. Wpłynie motywująco na poszukiwanie dalszych innowacji oraz rzeczywiste zaangażowanie w tworzenie przedsiębiorczego klimatu przez kierownictwo firmy. Wspieranie przedsiębiorczości wewnętrznej nie może być sztuką dla sztuki, lecz działaniem służącym przynoszeniu konkretnych korzyści przedsiębiorstwu.

5. PODSUMOWANIE

Wdrażanie proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej wymaga wsparcia dedykowanymi temu procesowi narzędziami zarządzania. Z punktu widzenia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej czynniki ją determinujące można podzielić na bezpośrednie i pośrednie.

Na otoczenie dalsze składają się elementy kultury przedsiębiorczej, które stanowią o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie. Otoczenie bliższe to zbiór narzędzi wspierających zarządzanie, które doprecyzowują sposób postępowania i reagowania na wszelkie inicjatywy przedsiębiorcze. Ma ono bezpośredni wpływ na

intensyfikację przedsiębiorczości pracowników. Podobne podejście promuje w najnowszej książce Philip Kotler. Przedstawiony przez niego kompletny system innowacji składa się z procesu innowacji wtopionego w kulturę kreatywną. Szczególnymi elementami takiego systemu są zarówno planowanie strategiczne wraz z odpowiednimi wskaźnikami rezultatów, jak i nagrody za innowacyjność (Kotler, 2013).

Jak widać z przedstawionego badania rozwiązania takie nie są w Polsce nowością i miało ono charakter analizy przypadku, co należy uwzględnić przy ewentualnej chęci uogólnienia wniosków. Przeprowadzenie bardziej aktualnych badań mogłoby również posłużyć do potwierdzenia trwałości wpływu przedsiębiorczej kultury organizacyjnej na rozwój przedsiębiorstwa. W przytaczanej w artykule PWPW S.A. nadal funkcjonuje Program Aktywności Pracowniczej, a wyniki przedsiębiorstwa w tym okresie podwoiły się.

LITERATURA

- Barrett, H., Weinstein, A. (1998). The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 57-67.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Kotler, P. (2013). *Innowacyjność przepis na sukces. Model od A do F*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Marcus, M.H., Zimmerer, T.W. (2003). A Longitudinal Study of the Impact of Intrapreneurial Programs in Fortune 500 Firms. *Journal of Management Research*, 3(1), 11-22.
- Morse, C.W. (1989). The Delusion of Intrapreneurship. W: B. Lloyd (red.), *Entrepreneurship. Creating and managing new ventures*, Oxford: Pergamon Press.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row Publisher.
- Schumpeter, J. (1960). *Teorie rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.

Pro-Entrepreneurial organizational culture as the main determinant of intrapreneurship phenomenon

Abstract: The aim of the paper is to present the phenomenon of internal entrepreneurship, the benefits and risks associated with it, as well as tools to support its development. The implementation of the pro-entrepreneurial organizational culture requires dedicated support of management tools while proceeding the process. The internal factors which support the development of entrepreneurship, can be divided into direct and indirect ones. The environment further comprise elements of entrepreneurial culture, which constitute the atmosphere in the company. Near environment is a set of tools to support the management, which clarify the procedure and to respond to any business initiatives. It has a direct impact on the intensification of enterprise employees.

Keywords: intrapreneurship; corporate entrepreneurship; corporate culture

JEL codes: M14

