

Wojciech DYDUCH*
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice
Katedra Przedsiębiorczości

POMIAR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ JAKO PRZESŁANKA PODWYŻSZANIA EFEKTYWNOŚCI

Streszczenie. Wpisanie przedsiębiorczości w nurt nauk o zarządzaniu poskutkowało potrzebą rozumienia tego zjawiska kategoriami zarządzania, a zwłaszcza planowania i kontroli. Zgodnie ze znanym postulatem, że aby czymś zarządzać, należy to zmierzyć, narodziła się potrzeba wynikająca z praktyki, dotycząca pomiaru przedsiębiorczości w istniejących organizacjach.

Wielowymiarowość i wieloaspektowość przedsiębiorczości powoduje, że jej pomiar jest złożony i niejednoznaczny. Niniejszy artykuł przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w 308 organizacjach w Polsce, dotyczących pomiaru empirycznie wyróżnionych składników przedsiębiorczości, a także ich przełożenia na efektywność. W rezultacie podejmuje próbę zaproponowania przesłanek do takiego zarządzania elementami przedsiębiorczości, które mogą się przełożyć na wyższą efektywność finansową organizacji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość organizacyjna, efektywność, pomiar

MEASURING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND LINKING IT WITH PERFORMANCE

Summary. This paper seeks to examine what are the empirical components of corporate entrepreneurship of the organizations in Poland, and which of them are correlated with financial performance to the highest extent, in order to indicate these elements of entrepreneurship that are worth developing to improve the standing of the corporations.

The empirical research was carried out in the first half of 2006. The questionnaire assessed the level of corporate entrepreneurship and performance. It included operationalizations known in the literature (Entrepreneurial Management,

* Wiceprezes na Polskę stowarzyszenia European Council for Small Business and Entrepreneurship.

Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Performance Index, Corporate Entrepreneurship Activity Index). Performance was measured by both financial indicators as well as some non-financial ones. The findings from this study, together with other recent evidence (e.g. Carton & Hofer, 2006), show that certain organizational entrepreneurship components play a central role in the enhancement of organizational performance.

This study contributes to several streams of research. First, it adds to the entrepreneurship literature by demonstrating a relationship between the empirically found components of entrepreneurship and performance. Second, an empirical model is built showing what influences performance in entrepreneurial and fast-growing organizations. The practical implication of this research is the suggestion to include certain common dimensions enhancing entrepreneurial activity when designing the performance measurement and management systems.

Keywords: corporate entrepreneurship, performance, measurement

1. Wstęp

Badania nad przedsiębiorczością ujawniają, że nie ma jednoznacznej definicji przedsiębiorczości organizacyjnej [Davidsson, 2005; Davidsson, 2003; Shane & Eckhardt, 2003]. Stwierdzenie na dzień dzisiejszy, że przedsiębiorczość to nowe zjawisko, które nie doczekało się gruntownych teorii i kategorii opisowych, jest już nieaktualne [Bessant i Tidd, 2007]. Samo definiowanie przedsiębiorczości i rozstrzygnięcie kontrowersji wokół koncepcji jest warunkiem koniecznym do spełnienia po to, aby pójść o krok dalej i zaproponować operacjonalizację tego zjawiska, szczególnie na poziomie organizacyjnym [Bratnicki i Dyduch, 2007, s. 16].

Przeglądając projekty unijne, można w niektórych się natknąć na stwierdzenie, że ich realizacja ma w zamierzeniu „ożywienie ducha przedsiębiorczości”. Jest to pojęcie o tyle piękne i chwytliwe, co z punktu widzenia ekonomii i nauk o zarządzaniu puste. Nie proponuje się szczegółowych, ilościowych kryteriów „ducha przedsiębiorczości”.

Zarządzanie w coraz większym stopniu podkreśla rolę przedsiębiorczości w procesach kierowania organizacją [Bednarczyk, 1999, s. 131-153]. Wyrazem tego mogą być osobne rozdziały poświęcone przedsiębiorczości organizacyjnej w zagranicznych podręcznikach traktujących na przykład o zarządzaniu strategicznym [Dess, Lumpkin, Taylor, 2006]. W coraz też większym stopniu przyszli studenci są nakłaniani do nauki przedsiębiorczości [Gregorczyk, Romanowska, Sopińska, Wachowiak, 2002], a od niedawna mają sposobność uczestniczyć w olimpiadzie przedsiębiorczości przygotowującej nie tyle do założenia własnej firmy, co do efektywnego zarządzania i poruszania się w istniejących organizacjach [Wachowiak, Dąbrowski i Majewski, 2007].

Wspomniane już wcześniej europejskie programy badawcze podporządkowują swoją treść celowi wyznaczonemu w roku 2002 na szczycie w Lizbonie: aby gospodarka europejska stała się najbardziej konkurencyjną gospodarką na świecie do roku 2010. Celowi temu przypisany jest też budżet, który przeznaczają znaczne sumy na projekty związane z przedsiębiorczością.

Powyższe przesłanki jasno obrazują, że w coraz większym stopniu zarówno akademicy, kadra zarządzająca, jak i ustawodawcy dostrzegają wagę przedsiębiorczości w budowaniu przewagi strategicznej i konkurowaniu w burzliwym otoczeniu oraz w warunkach niepewności i nieokreśloności. Na tym tle ożywianie przedsiębiorczości czy duch przedsiębiorczości to jednak wciąż hasła-koncepcje, które mogą być interpretowane dość arbitralnie, a to z kolei może skutkować błędnymi decyzjami. W zgodzie ze słynnym powiedzeniem – żeby czymś zarządzać, należy to przede wszystkim zmierzyć – powstał niniejszy artykuł. Ma on w zamierzeniu ukazać wyniki pomiaru składowych przedsiębiorczości w organizacjach w Polsce, a także – idąc krok dalej w oparciu o koncepcje przedsiębiorczości – zbudować przesłanki dla zarządzania tym pomiarem, w celu przełożenia przedsiębiorczości na efektywność organizacyjną.

Sam pomiar przedsiębiorczości byłby tylko sztuką dla sztuki, jeżeli nie służyłby znacznie bardziej nośnej idei, jaką jest efektywność organizacji. Współcześnie wyróżnia się wiele czynników powodzenia firm w burzliwym otoczeniu, zaś coraz częściej wskazuje się na przedsiębiorczość jako potencjalny warunek wyjątkowo wysokiej efektywności [Lumpkin i Dess, 1996, s. 135-172]. Stwierdzenie to jest na tyle interesujące poznawczo i obiecujące w konsekwencjach dla zarządzania organizacjami, że podjęto próbę sprawdzenia tego postulatu empirycznie.

Zasadniczą tezą niniejszego artykułu jest stwierdzenie, że przedsiębiorczość w organizacjach warto mierzyć, gdyż jest ona przesłanką efektywności organizacyjnej. Pomiar przedsiębiorczości może być zatem odzwierciedleniem efektywności. Idąc dalej tym tropem, można stwierdzić, że zarządzanie efektywnością może się dokonywać przez pomiar i ożywianie przedsiębiorczości, zaś nośną koncepcją wydaje się włączenie miar przedsiębiorczości do systemów pomiaru efektywności w organizacjach.

2. Teoretyczne podstawy pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach

W ostatnich latach przedsiębiorczość staje się w coraz większym stopniu wymiarem organizacyjnym, który przykuwa uwagę znacznej liczby badaczy [Davidsson, 2005; Morris i Kuratko, 2002]. Pomimo aktualności i intensywności dociekań naukowych w tym obszarze, nie doczekał się on jeszcze gruntownej i jednolitej operacjonalizacji. Istnieją badania

ukazujące poziom przedsiębiorczości poszczególnych krajów [Bosma i Harding, 2007], poziom przedsiębiorczości pojedynczych ludzi z punktu widzenia ich zachowań i postaw [Bratnicki, Dyduch i Gabryś, 2007, s. 24-32]. W celu stworzenia i sprawdzenia teorii przedsiębiorczości oraz bardziej precyzyjnego osadzenia przedsiębiorczości w naukach o zarządzaniu, potrzebne są narzędzia badawcze, które dokonywałyby pomiaru przedsiębiorczości na poziomie całej firmy.

Wpisanie przedsiębiorczości w nurt nauk o zarządzaniu zaowocowało potrzebą rozumienia tego zjawiska kategoriami zarządzania, a zwłaszcza planowania i kontroli. Problemem wyłaniającym się na tle tej potrzeby jest wielowymiarowość i wieloaspektowość przedsiębiorczości. Różnorodność koncepcji, wielość terminów używanych nawet w stosunku do samej przedsiębiorczości organizacyjnej (np. wewnętrzna przedsiębiorczość organizacyjna, organizacyjne odważanie się, przedsiębiorczość w ramach istniejącej organizacji, przedsiębiorczość wewnętrzna) powoduje że pomiar zjawiska przedsiębiorczości stoi przed wyzwaniem dotyczącym ujęcia go w postaci niewielu miar.

W odpowiedzi na to wyzwanie we współczesnym piśmiennictwie pojawiło się wiele koncepcji pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej. Są to m. in. koncepcja zarządzania przedsiębiorczego, orientacji przedsiębiorczej, potencjału przedsiębiorczości, wyników przedsiębiorczości, kontekstu przedsiębiorczości czy intraprzsiębiorczości [Bratnicki i Dyduch, 2007]. W większości są to metody kwestionariuszowe, dotyczące subiektywnych ocen kadry zarządzającej na kilkustopniowej skali. Mimo kontrowersji związanych z wykorzystaniem tego typu narzędzi do pomiaru, prowadzone na świecie badania naukowe obfitują w przykłady zastosowania metod statystycznych w stosunku do danych zebranych za pomocą kwestionariuszy. Wskazuje się bowiem, że skala ocen tak samo przedstawia rozkład wartości jak jakikolwiek ciąg liczb matematycznych, wadą jest zaś błąd, jakim będą obłożone obliczenia. Poza tym, argumenty powstałe na bazie badania przedsiębiorczości organizacyjnej w ostatniej dekadzie wyraźnie pokazują, że kwestionariusze ankiety stanowią optymalne narzędzia jej pomiaru.

Można zauważyć, że dotychczasowy dorobek dotyczący operacjonalizacji przedsiębiorczości jest z jednej strony relatywnie fragmentaryczny, z drugiej zaś skoncentrowany. Koncentracja polega na wykorzystywaniu przez szkoły myślenia pewnych narzędzi z pominięciem innych. Przykładowo, szkoła amerykańska powstała wokół *Academy of Management* owocnie wykorzystuje w badaniach koncepcję orientacji przedsiębiorczej [Lumpkin, Wales i Ensley, 2006, s. 3]; szkoła skupiona wokół szwedzkiej *Jonkopping School of Entrepreneurship* skupia się na wykorzystaniu operacjonalizacji zarządzania przedsiębiorczego [Brown, Davidsson i Wiklund, 2001, s. 953-968], zaś badania przedstawiane na *British Academy of Management* wykorzystują głównie skalę pomiaru natężenia przedsiębiorczego [Thedham

i Pittaway, 2003]. Brakuje zintegrowanego spojrzenia na istniejące operacjonalizacje przedsiębiorczości, które nie tylko łączyłoby w sobie przewagi poszczególnych narzędzi, wykorzystywało ich charakter addytywny, czy wreszcie zaproponowało – w oparciu o badania empiryczne – model i narzędzie użyteczne w warunkach polskich.

W coraz większym stopniu nauki społeczne i ekonomiczne wykorzystują metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe w wartościowaniu procesów organizacyjnych, w tym przedsiębiorczości. Integracja wzajemnie uzupełniających się metod może stanowić owocną strategię z kilku względów [Rossman, Wilson, 1991, s. 630]: (a) może wpłynąć na wzajemne wzmocnienie różnych metod, (b) może wzbogacić analizę o nowe i zaskakujące szczegóły, (c) może zainicjować nowe kierunki myślenia przez zwrócenie uwagi na wyniki paradoksy.

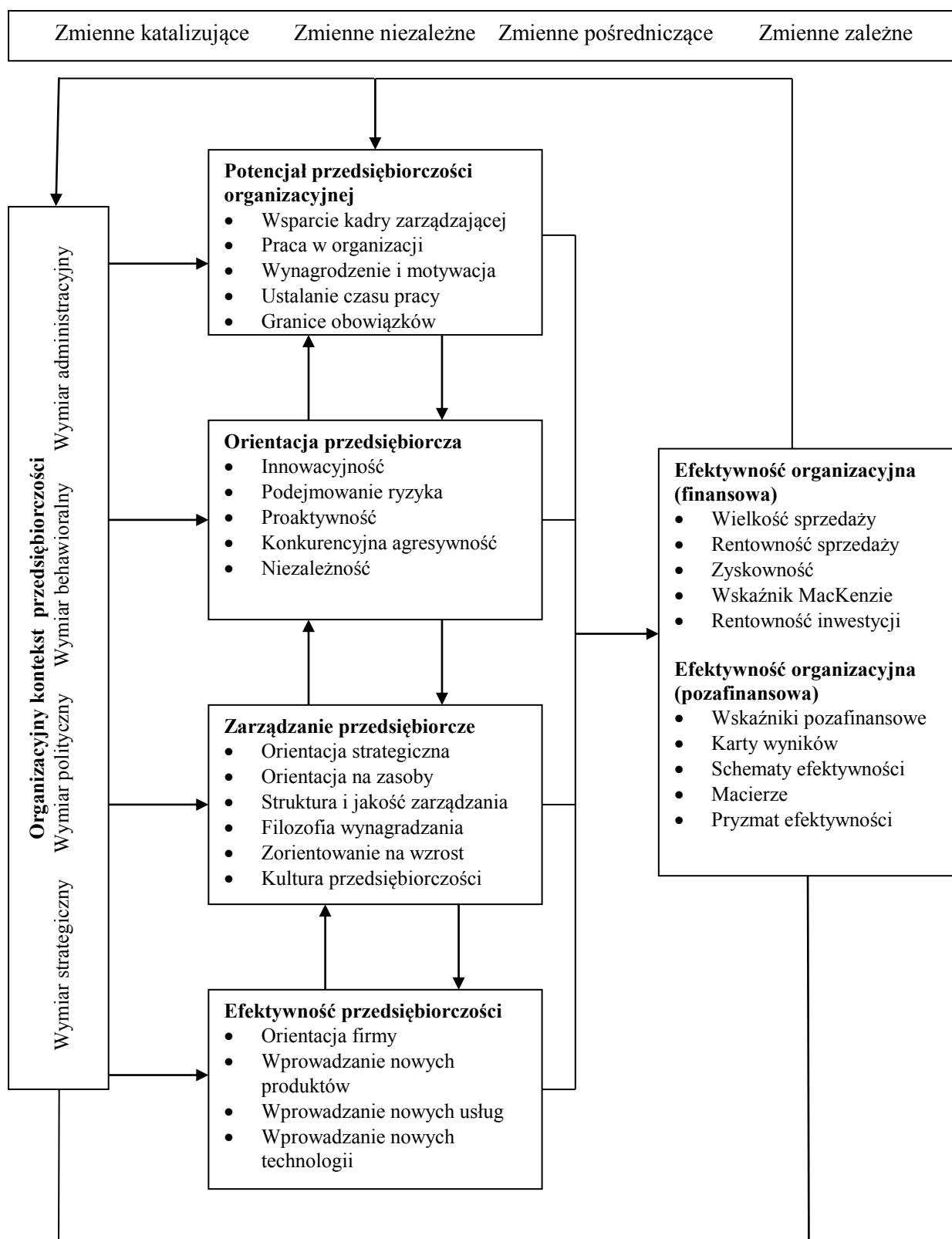
Okazuje się, że najbardziej rozpowszechnione w literaturze przedmiotu i wykorzystywane w badaniach empirycznych metody i narzędzia mające na celu ocenę poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej to metody ankietowe wykorzystujące skalę postaw. Zdając sobie sprawę z ograniczeń tej metody – z jej pomocą bada się odczucia kadry zarządzającej co do poziomu przedsiębiorczości, a nie jej faktyczny poziom, subiektywizm ocen, a także pewną arbitralność doboru stwierdzeń do ankiety – warto zwrócić uwagę na istotny komentarz, jaki w tej dyskusji stanowi obronę zastosowania kwestionariusza ankiety do badania poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej. Ze wzmiankowanych badań wynika, że właśnie subiektywizm i postawy menedżerów przesądzają w znacznej mierze o faktycznym poziomie przedsiębiorczości [Lyon, Lumpkin, Dess, 2000, s. 1055-1085]. O ile wskaźniki ilościowe stosowane do pomiaru przedsiębiorczości stanowią niejako fotografię przeszłości i mają relatywnie niewielkie przełożenie na efektywność, o tyle subiektywne odczucia kadry zarządzającej, nacechowane nadziejami, lękami, pragnieniami czy pożądanymi stanami dotyczącymi organizacji, w lepszym stopniu przewidują przyszłość, a w efekcie wykazują większą zależność z efektywnością organizacji. Wspomniany głos w dyskusji naukowej przekonuje, że przedsiębiorczość jako proces jest trudna do zmierzenia, zaś w celu jej uchwycenia, a także zobrazowania poszczególnych etapów, stosowanie narzędzi w postaci kwestionariuszy ankiety jest zasadne.

Mimo przytoczonych argumentów, ocena stwierdzeń na skali Likerta ma prawo budzić kontrowersje. Po pierwsze, istnieją różne skale, zastosowanie zatem skali pięciopunktowej zadecyduje o innych wartościach niż zastosowanie skali siedmiopunktowej czy dziesięciopunktowej. Po drugie, powstaje pytanie, czy różnica między np. „dwa” a „trzy” będzie taka sama jak między „pięć” a „sześć”? Te przykłady wskazują, że wykorzystanie oceny odpowiedzi ze skali do celów statystycznych i liczenie, np. korelacji pomiędzy subiektywną wartością a danymi finansowymi, można by uznać za niedopuszczalne [Culpepper, Zhao i Lowery, 2006, s. 187-193.]. Tymczasem publikowane, prowadzone na świecie badania naukowe obfitują w przykłady zastosowania metod statystycznych

w stosunku do danych zebranych za pomocą kwestionariuszy. Badacze wskazują bowiem, że skala ocen tak samo przedstawia rozkład wartości jak jakikolwiek ciąg liczb matematycznych [Powell, Lovallo, Caringal, 2006]. W celu jego zmniejszenia proponuje się stosowanie kilku pytań kwestionariusza do oceny jednego problemu czy sytuacji. Zaletą takiego rozwiązania jest, po pierwsze, uzyskanie bardziej ciągłej skali, która lepiej odzwierciedla badane zjawisko. Po drugie, przy obliczaniu średniej z kilku stwierdzeń dotyczących danego zjawiska błędy losowe pomiaru mogą się wzajemnie zredukować, zaś powtarzalne błędy się nie kumulują [Davidsson, 2005, s. 104].

Uwzględniając krytykę nowo pojawiających się narzędzi i modyfikacji tych istniejących, warto podejmować działania w kierunku pomiaru przedsiębiorczości, ponieważ daje to dobrą podstawę do wskazania tych elementów w organizacji, które mają największe przełożenie na rezultaty jej działalności [Carton i Hofer, 2006]. Ponadto, gdy dokonuje się pomiaru przedsiębiorczości wewnątrz istniejących organizacji, uwaga przesuwa się z potrzeby dbania o zasoby finansowe na potrzebę ożywiania procesów, które mają znaczący wkład w tworzenie tych zasobów, a więc także na przetrwanie i transformację przedsiębiorstwa. Pomiar przedsiębiorczości pozwala też skupić uwagę organizacyjną na krytycznych czynnikach powodzenia, wreszcie stwarza przesłanki do uzasadnionych decyzji inwestowania w ożywianie przedsiębiorczości, gdyż dokonany pomiar przybliży kadrę zarządzającą do możliwości oceny opłacalności tego typu przedsięwzięć strategicznych.

Podobnie, uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga od kadry zarządzającej podejmowania wysiłków w kierunku jej pomiaru. Całościowa koncepcja pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej skupiać by się mogła na pomiarze warunków początkowych, procesów i wyników. Zatem uwaga skupiona byłaby zwłaszcza na czynnikach, które o istotnych wynikach decydują [Isaksson, 2006, s. 345]. Skuteczne metody oceny istotnych wyników skupiają się bowiem na procesach i tych czynnikach, które mają bądź nie mają przełożenia na poszczególne wyniki organizacji. Właściwa ocena ma w efekcie dać ciągle ulepszane i kumulowane wysiłki nastawione na zwiększenie poziomu przedsiębiorczości i ożywianie jej w organizacjach. Opisane zależności mogą być przedstawione w postaci modelu badawczego, obrazującego zmienne wzięte pod uwagę w badaniach empirycznych, których fragment został przedstawiony w dalszej części artykułu (rysunek 1). Model zakłada, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną mierzoną za pomocą różnych operacjonalizacji (np. zarządzania przedsiębiorczego, orientacji przedsiębiorczej) a efektywnością (finansową i pozafinansową). Zależność ta moderowana jest za pomocą elementów krajobrazu przedsiębiorczości, stanowiących kontekst do rozwijania przedsiębiorczości w organizacjach w Polsce.



Rys. 1. Teoretyczny model zależności między przedsiębiorczością a efektywnością organizacyjną

Fig. 1. Theoretical model of relationships between entrepreneurship and organizational performance

Źródło: Opracowanie własne.

3. Pomiar przedsiębiorczości w organizacjach w Polsce

W celu dokonania pomiaru poziomu przedsiębiorczości w firmach w Polsce i powiązania tego poziomu z efektywnością, w roku 2006 przeprowadzono badania bezpośrednie. Miały one na celu sprawdzenie następujących hipotez:

Hipoteza 1. Przedsiębiorczość w organizacjach w Polsce składa się co najmniej z kilku wymiarów, których natężenie jest wysokie.

Hipoteza 2. Przedsiębiorczość w organizacjach w Polsce jest dodatnio powiązana z efektywnością.

Celem przetestowania hipotez skonstruowano narzędzie badawcze, które przyjęło postać kwestionariusza ankiety, ze stwierdzeniami opisującymi teoretyczne składniki przedsiębiorczości organizacyjnej rozłożonymi na siedmiostopniowej skali ocen. Kwestionariusz, przetestowany w trakcie badań pilotażowych, łączył w sobie elementy narzędzi do pomiaru potencjału przedsiębiorczości, przedsiębiorczego zarządzania, orientacji przedsiębiorczej, dokonań przedsiębiorczych, efektywności finansowej i pozafinansowej, a także został wzbogacony o nowe elementy. Kwestionariusz został w dalszej kolejności rozprowadzony wśród dobranych w sposób losowy na podstawie prowadzonej działalności (wg klasyfikacji EKD) organizacji z całej Polski. Respondenci wywodzili się ze średniego i wyższego szczebla kierowniczego. Przyjęta kategoria respondentów podyktowana została chęcią dotarcia do względnie jednorodnej grupy mającej rozeznanie w dynamice procesów społecznych, zdolnościach i kompetencjach danej organizacji.

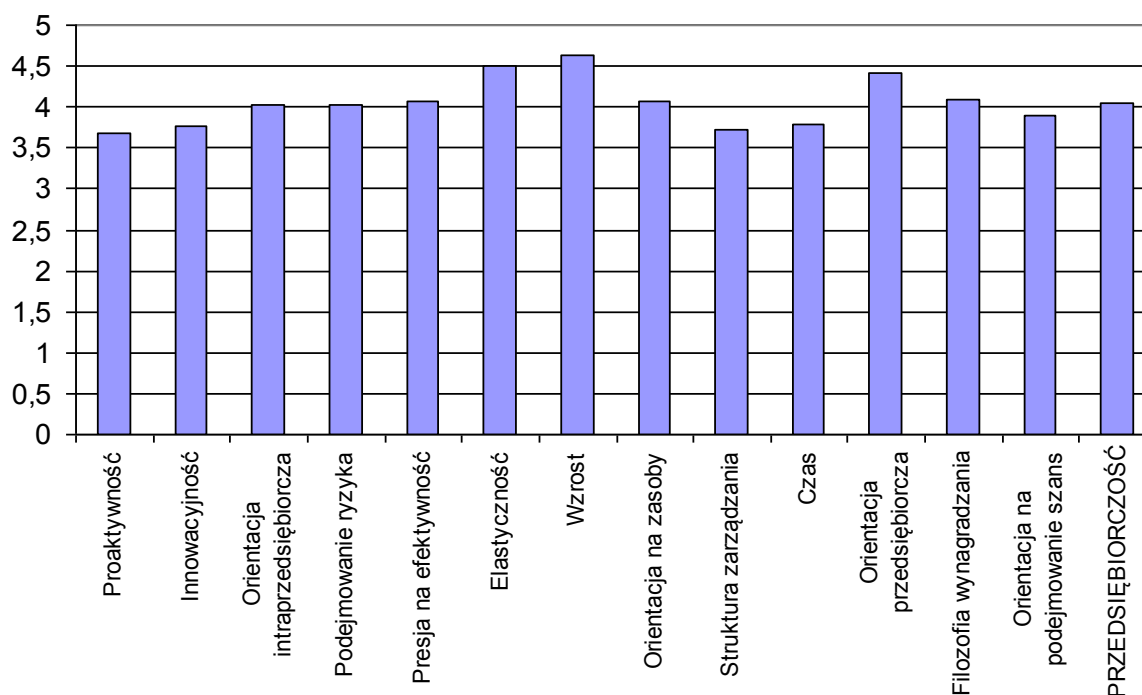
Do przeprowadzenia badań dobrano ostatecznie próbę 308 organizacji. Próbę w pierwszej kolejności podzielono z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności. I tak – 35,7% badanych organizacji zajmuje się działalnością produkcyjną, 19,8% – handlem hurtowym i detalicznym, 8,8% – pośrednictwem finansowym, 7,5% – pozostałą działalnością usługową, komunalną socjalną i indywidualną, 6,2% – transportem, komunikacją i łącznością, 5,2% – budownictwem, 4,2% – zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz i wodę, 3,2% – obsługą nieruchomości, 2,6% – górnictwem i kopalnictwem, 1,6% – prowadzeniem hoteli i restauracji, natomiast udział organizacji działających w pozostałych branżach stanowi 6,8%.

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych rozważań opartych na studiach literaturowych oraz znanych w literaturze koncepcjach pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej oraz ich operacjonalizacjach, wyodrębniono szereg składników przedsiębiorczości organizacyjnej. Są one opisywane przez co najmniej kilka stwierdzeń każde, co dało w sumie ponad sto stwierdzeń. Analiza czynnikowa pozwoliła na redukcję wielu stwierdzeń opisujących składniki przedsiębiorczości. Czynniki zostały poddane rotacji metodą varimax. Przy interpretowaniu zmiennych opisujących poszczególne składniki

uwzględnione zostały czynniki o ładunkach większych od 0,1. W wyniku analizy czynnikowej i na podstawie wykresu osypiska wyodrębniono 13 empirycznych składników przedsiębiorczości. Są to: proaktywność, innowacyjność, orientacja intraprzedsiebiorcza, podejmowanie ryzyka, presja na efektywność, elastyczność, wzrost, orientacja na zasoby, struktura zarządzania, czas, orientacja przedsiębiorcza, filozofia wynagradzania i orientacja na podejmowanie szans.

Niektóre z nich pokrywają się ze składnikami teoretycznymi, np. proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, orientacja na wzrost czy szanse. Nazwy zagregowanych czynników podobne są tym znanym z modelu teoretycznego. Większość z empirycznie wyodrębnionych składników przedsiębiorczości organizacji w Polsce została uzupełniona o nowe elementy. Kilka składników zaś zostało wyróżnionych jako całkiem nowe składowe przedsiębiorczości.

W celu zdecydowania, jak przedstawia się natężenie poszczególnych, wyodrębnionych w drodze badań składników przedsiębiorczości organizacyjnej w firmach w Polsce, przeprowadzono analizę średnich ocen z kwestionariuszy. Jej wyniki przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Pomiar empirycznych składowych przedsiębiorczości organizacyjnej w Polsce
Fig. 2. The results of measuring empirical elements of organizational entrepreneurship in Poland

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 2 można stwierdzić, że ogólny, średni poziom przedsiębiorczości przyjmuje wartość nieco powyżej czwórki na siedmiostopniowej skali, co świadczy, średnio rzecz biorąc, o trochę lepszym niż przeciętnym poziomie przedsiębiorczości organizacji w Polsce. Największy poziom we wszystkich badanych organizacjach przedstawia orientacja na wzrost, elastyczność, a także orientacja przedsiębiorcza. Z kolei składniki o najniższym poziomie w badanych organizacjach to proaktywność, innowacyjność, struktura zarządzania i dostępność czasu i jego organizacja. Widać przy tym, że w różnych organizacjach poziom przedsiębiorczości jest różny (tabela 1).

Tabela 1

Poziom poszczególnych składników przedsiębiorczości
ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Empirycznie wyodrębniony składnik przedsiębiorczości	Sektor (liczba firm w sektorze)	Produkcja (110)	Handel (61)	Posrednictwo finansowe (27)	Usługi (23)	Transport (19)	Budownictwo (16)	Energetyka (13)	Obsługa nieruchomości (10)	Górnictwo (8)	Hotele, restauracje (5)
Proaktywność		3,55	3,75	4,63	3,42	4,47	3,70	3,63	3,30	2,66	3,70
Innowacyjność		3,79	3,77	4,82	3,23	4,25	3,72	3,14	2,94	2,89	3,40
Orientacja intraprzsiębiorcza		4,16	3,93	3,87	3,92	4,20	4,19	3,59	3,90	3,38	3,95
Podejmowanie ryzyka		4,09	3,97	4,25	4,03	4,41	4,09	3,79	3,45	3,31	3,70
Presja na efektywność		4,13	4,09	4,36	4,17	4,13	4,33	4,05	3,67	3,94	3,90
Elastyczność		4,53	4,25	4,54	4,67	4,61	4,72	4,12	4,25	3,50	4,70
Wzrost		4,67	4,60	4,84	4,87	4,67	4,73	4,74	4,30	4,92	5,07
Orientacja na zasoby		4,06	4,01	4,19	3,95	4,27	4,38	3,71	3,34	3,35	4,00
Struktura zarządzania		3,75	3,92	3,24	3,97	3,15	3,96	3,15	3,38	3,15	5,04
Czas		3,83	3,87	4,07	3,83	3,99	3,86	3,63	3,40	3,53	3,44
Orientacja przedsiębiorcza		4,50	4,30	4,79	4,17	4,95	4,41	4,14	3,89	3,24	4,08
Filozofia wynagradzania		4,16	4,22	4,22	3,92	4,32	4,56	3,69	3,16	3,61	3,63
Orientacja na podejmowanie szans		4,02	3,95	3,70	4,17	3,42	3,75	5,23	4,00	4,50	3,80
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ		4,10	4,05	4,27	4,03	4,22	4,19	3,89	3,61	3,53	4,03

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części badań przeprowadzono analizę korelacji wyróżnionych empirycznie składników przedsiębiorczości w organizacjach w Polsce z ich wynikami. Na podstawie badań okazało się, że większość opisanych wyżej elementów przedsiębiorczości jest powiązanych zarówno z efektywnością finansową, jak i pozafinansową. W największym

stopniu z finansowymi miarami efektywności powiązane są proaktywność, elastyczność, orientacja na zasoby, a także orientacja strategii na przedsiębiorczość oraz w mniejszym stopniu innowacyjność. Z kolei niskie lub ujemne korelacje zaobserwowano w przypadku takich elementów przedsiębiorczości, jak podejmowanie ryzyka, presja na efektywność, wzrost, struktura zarządzania i filozofia wynagradzania. Co do wybranych miar pozafinansowych, z nimi także w największym stopniu powiązana jest proaktywność, nastawienie intraprzedsiebiorcze organizacji, a także presja na efektywność. Filozofia wynagradzania, podobnie jak w przypadku miar finansowych efektywności, wykazuje bardzo niskie powiązania (tabela 2).

Tabela 2

Współczynniki korelacji między elementami przedsiębiorczości
a miarami efektywności organizacyjnej

	Przychody netto	Zysk netto	Wielkość sprzedaży	Rentowność sprzedaży netto	ROA	Stosunek wartości rynkowej do księgowej	Współczynnik McKenzie	Dynamika zatrudnienia	Współczynnik wprow. nowych produktów
Proaktywność	0,61	0,10	0,75	0,51	0,37	0,17	0,90	-0,01	0,30
Innowacyjność	0,11	0,11	0,17	0,16	0,11	0,05	0,41	-0,02	0,41
Intraprzedsiebiorczość	0,44	0,05	0,12	0,11	0,19	-0,02	0,23	-0,03	0,12
Podejmowanie ryzyka	0,07	0,09	0,10	0,09	0,53	-0,04	0,32	0,12	0,20
Presja na efektywność	-0,06	0,04	0,09	0,08	0,06	0,09	0,64	0,02	0,10
Elastyczność	0,32	0,64	0,53	0,62	0,49	0,02	0,43	0,01	0,18
Wzrost	0,00	0,05	0,00	-0,01	0,06	0,02	0,22	0,04	0,19
Orientacja na zasoby	0,21	0,11	0,83	0,71	0,68	0,12	0,42	0,90	0,17
Struktura zarządzania	-0,17	0,04	-0,07	-0,06	-0,5	-0,06	0,22	0,04	0,06
Czas	0,06	-0,01	0,13	0,13	-0,5	-0,02	0,12	-0,05	0,10
Orientacja przedsiębiorcza	0,21	0,91	0,11	0,10	0,63	0,63	0,42	0,01	0,35
Filozofia wynagradzania	-0,02	0,08	0,05	0,04	-0,01	0,00	0,81	0,02	0,13
Podejmowanie szans	-0,10	0,02	-0,04	-0,03	0,03	-0,01	0,00	-0,10	-0,03

Źródło: Opracowanie własne.

Interesujący poznawczo jest wniosek, że wynagradzanie uczestników organizacji wykazuje niskie, a nawet ujemne korelacje z efektywnością. Wydaje się zatem, że wynagradzanie na etapie pomysłu czy innowacji to zbyt wczesny krok, zaś rację mogą mieć zwolennicy wynagradzania za tworzenie wartości dodanej, lub konkretnie za zwiększenie

sprzedaży gotowego produktu [Balkin, Markman, Gomez-Mejia, 2000, s. 1118-1129]. Wyniki niniejszych badań ukazują także, że formalna i przerośnięta, mało elastyczna struktura zarządzania jest ujemnie powiązana z efektywnością organizacyjną.

Co do wybranych miar pozafinansowych, z nimi także w największym stopniu powiązana jest proaktywność, nastawienie intraprzedsiebiorcze organizacji, a także presja na efektywność. Filozofia wynagradzania, podobnie jak w przypadku miar finansowych efektywności, wykazuje bardzo niskie korelacje. Interesujące byłoby porównanie większej ilości miar pozafinansowych w badanych organizacjach, jednak większość organizacji, do których autor dotarł, nie udostępniła danych potrzebnych do ich wyliczenia czy sformułowania. Badane organizacje, jeżeli stosowały np. strategiczne karty wyników, uważały to za fakt w tym samym stopniu rewolucyjny i nowoczesny, co objęty tajemnicą najwyższej klauzuli.

Dynamika zatrudnienia, w większości przypadków ujemna – ok. 80% badanych firm zadeklarowało spadek liczby zatrudnienia w kolejnych latach 2003, 2004 i 2005 – wbrew potocznemu mniemaniu nie jest powiązana z efektywnością organizacyjną. Być może daje ona efekty w postaci np. obniżenia kosztów w innym okresie czasu niż okres badań, ale można niniejszy postulat potraktować jako propozycję przyszłych badań podłużnych, analizujących dynamikę omawianego zjawiska.

4. Rozwój przedsiębiorczości organizacyjnej zorientowany na podwyższanie efektywności

Niewątpliwie rozwijanie odpowiednich elementów przedsiębiorczości w organizacjach może podwyższyć efektywność ich funkcjonowania [Garegno i Bernardi, 2006, s. 281-289]. Pewne elementy wykazały zależność ujemną z efektywnością, co nie oznacza konieczności ich całkowitego wyeliminowania, gdyż okazuje się, że – w oparciu o modele empiryczne stworzone przez autora – nadal są istotne. Należy jednak poszukiwać takiej kombinacji ich natężenia, które nie będzie miało hamującego wpływu na przedsiębiorczość w organizacjach w Polsce.

Wyniki badań empirycznych zaprezentowane w niniejszym artykule, a także powyższe rozważania mogą być podstawą do przedstawienia zarysu zarządzania systemem pomiaru efektywności organizacyjnej, który oparty byłby na miarach przedsiębiorczości. Skoro przedsiębiorczość jest powiązana z efektywnością, ważne jest kształtowanie odpowiedniego zrozumienia efektywności w organizacjach. Stworzy to uczestnikom organizacji podstawy do poszukiwania rozwiązań i dążenia do osiągnięcia tych celów, które będą miały przełożenie na efektywność. Można to osiągnąć częściowo przez wyzwalamie działań i wzmacnianie

zachowań przedsiębiorczych. Tak osiągnane cele, kształtowane zachowania i wyzwalone działania należy w dalszej kolejności mierzyć za pomocą miar zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Warto, aby w tej drugiej grupie znalazły się miary przedsiębiorczości. Pomiar efektywności dokonany w ten sposób może określić stopień realizacji celów organizacji i – w razie konieczności – doprowadzić do aktualizacji bądź przeprojektowania systemu pomiaru.

Pomiar przedsiębiorczości jest istotny ze względu na kształtowanie przyszłości i pośrednie wpływanie na jakość życia [Starbuck, 2005], a bezpośrednio przez ożywianie przedsiębiorczości w organizacjach. Współcześnie staje się oczywiste, że procesy zarządzania efektywnością są wielowymiarowe i mają wielorakie źródła, takie jak: strategia, finanse, rachunkowość zarządcza i kontrola, zarządzanie operacyjne czy też zarządzanie zasobami ludzkimi. Zintegrowane zarządzanie efektywnością, z kolei, oznacza skoncentrowanie uwagi na tych krytycznych aktywnościach, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej i do długofalowego rozwoju organizacji przynoszącego efekty zadowalające dla interesariuszy.

Zakończenie

Najistotniejsze w przeprowadzonych badaniach było wykazanie prawdziwości głównej tezy zaprojektowanych badań dotyczącej powiązania między przedsiębiorczością a efektywnością. Przekucie przedsiębiorczości na efektywność organizacyjną daje podstawy do zaprojektowania takiego systemu zarządzania i pomiaru efektywnością, który byłby oparty na pozafinansowych miarach przedsiębiorczości. Informacje o wynikach pomiaru efektów przedsiębiorczości mogą być stosowane jako podstawa sprzężenia zwrotnego i poprawy klimatu przedsiębiorczości, a także ożywiania tych elementów przedsiębiorczości, które z efektywnością powiązane są najbardziej, a których rezultaty pomiaru wskazują na ich relatywnie niski poziom.

Odpowiedź na pytanie dotyczące pomiaru przedsiębiorczości jako przesłanki efektywności organizacyjnej nie jest wyczerpująca, ale daje istotne podstawy do podjęcia dyskusji nad dalszym ożywianiem mierzonego procesu. Przedstawiona teoretyczna propozycja zintegrowanego podejścia do pomiaru przedsiębiorczości stanowiącego podłoże efektywności organizacyjnej jest bardziej całościowa niż pojedynczo stosowane specyficzne miary, takie jak orientacja przedsiębiorcza, zarządzanie przedsiębiorcze, skala potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej czy dokonań przedsiębiorczych. Całościowe rozumienie sformułowanych w artykule problemów, wraz ze znajduwanymi rozwiązaniami, pozwoli w przyszłości zbudować solidniejsze teoretyczne podstawy zarządzania pomiarem przedsiębiorczości organizacyjnej jako nośnika efektywności.

Bibliografia

1. Balkin D.B., Markman G.D., Gomez-Mejia L.R.: Is CEO pay in high-technology firms related to innovation? "Academy of Management Journal" 2000, Vol. 43.
2. Bednarczyk M.: Przedsiębiorczość w przedsiębiorstwie, [w:] Targalski J. (red.), Przedsiębiorczość i rozwój firmy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
3. Bessant J., Tidd J.: Innovation and entrepreneurship. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2007.
4. Bosma N., Harding R.: Global entrepreneurship monitor. GEM 2006 results. Babson College, London Business School, Babson-London 2007.
5. Bratnicki M., Dyduch W.: Measuring entrepreneurship: What really matters for fast growth and performance. BCERC Frontiers of Entrepreneurship. Babson College, Babson 2007.
6. Bratnicki M., Dyduch W., Gabryś B.: Mity przedsiębiorczości w polskich organizacjach: diagnoza i mechanizmy ożywiania potencjału przedsiębiorczości, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski M. (red.): Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna. FPAKE, Warszawa 2007.
7. Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J.: An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based behavior. "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 10.
8. Culpepper R., Zhao L., Lowery C.: Measuring performance perceptions with Likert type items: The influence of culture-based response bias, [w:] Neely A., Kennerley M., Walters A. (red.): Performance measurement and management: Public and private. Cranfield School of Management, Cranfield 2006.
9. Davidsson P.: Researching Entrepreneurship. Springer, New York 2005.
10. Dess G.G., Lumpkin G.T., Taylor M.: Strategic Management. McGrawHill, Irwin, New York 2006.
11. FPAKE: Olimpiada przedsiębiorczości. Wiedza, umiejętności, postawy. FPAKE, Warszawa 2006.
12. Garegno P., Bernardi G.: Organizational Capability for Getting over the "edge of chaos": Performance management system as a driving force in SMEs, [w:] Neely A., Kennerley M., Walters A. (red.): Performance measurement and management: Public and private. Cranfield School of Management, Cranfield 2006.
13. Gregorczyk S., Romanowska M., Sopińska A., Wachowiak P.: Przedsiębiorczość bez tajemnic. WSiP, Warszawa 2002.

14. Isaksson R.: Process based performance measurements, [w:] Neely A., Kennerley M., Walters A. (red.): Performance measurement and management: Public and private. Cranfield School of Management, Cranfield 2006.
15. Lumpkin G.T., Wales W.J., Ensley M.: Entrepreneurial Orientation Effect on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age. Best Paper Proceedings, Academy of Management, Atlanta 2006.
16. Lumpkin G.T., Dess G.G.: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. "Academy of Management Review" 1996, No. 21(1).
17. Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G.: Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. "Journal of Management" 2000, No. 5.
18. Morris M.H., Kuratko D.F.: Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development Within Organizations. Harcourt College Publishers, London 2002.
19. Powell T.C., Lovallo D., Caringal C.: Causal ambiguity, management perception, and firm performance, "Academy of Management Review" 2006, No. 1.
20. Rossman G.B., Wilson B.L.: Numbers and words revisited: Being "shamelessly eclectic". "Evaluation Review" 1991, No. 9.
21. Starbuck W.: Performance Measures: Prevalent and Important but Methodologically Challenging. „Journal of Management Inquiry" 2005, Vol. 14.
22. Thedham J., Pittaway L.: Entrepreneurial Intensity in Small Firms. British Academy of Management, Leeds Metropolitan University, Leeds 2003.
23. Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski M.: Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna. FPAKE, Warszawa 2007.

Recenzenci: dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. Pol. Śl.
prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki