

Kusa, R. (2016). *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, w: *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, red. nauk. A. Zakrzewska-Bielawska, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 477-491.

ISBN 978-83-7285-794-1

## ROZDZIAŁ 4.2

---

*Rafał Kusa*<sup>1</sup>

# Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej

**Streszczenie:** Celem opracowania jest ukazanie przedsiębiorczości organizacyjnej jako zjawiska wielowymiarowego oraz wskazanie sposobów jej pomiaru z równoczesnym uwzględnieniem wielu wymiarów. Najpierw określono najważniejsze wymiary przedsiębiorczości, w tym wymiar definicyjny, procesowy i przyczynowo-skutkowy. Następnie przedstawiono przykładowe kombinacje wymiarów, ze szczególnym uwzględnieniem kombinacji dwuwymiarowych, zobrazowanych w postaci macierzy. W dalszej kolejności podjęto próbę operacjonalizacji przykładowej kombinacji wymiarów (macierzy), proponując wskaźniki odpowiadające poszczególnym jej polom. Określono potencjalne trudności związane z nierównomiernym pokryciem macierzy oraz wskazano na wyzwania jakimi są pomiar w oparciu o wskaźniki ilościowe oraz stworzenie uniwersalnego narzędzia, które mogłoby zostać wykorzystane w odniesieniu do różnych typów organizacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość organizacyjna, metodyka badawcza

## Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorczość wiązana jest ze sposobnościami i umiejętnością ich wykorzystania, co w warunkach zmiennego otoczenia staje się jednym z czynników decydujących o sukcesie organizacji. Wyniki dotychczasowych badań wskazują na pozytywny wpływ przedsiębiorczości na efektywność organizacji. To skłania praktyków i badaczy do poszukiwania sposobów rozwijania przedsiębiorczości

---

<sup>1</sup> AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

w organizacjach. Podejmując takie działania uwidacznia się złożoność analizowanego zjawiska i wyzwanie jakim jest jego przedstawienie w sposób nie zawężający go do jednego aspektu, lecz uwzględniający jego różne wymiary. Owa wielowymiarowość stanowi trudność w perspektywie operacjonalizacji zjawiska.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele przykładów analizy wieloczynnikowej przedsiębiorczości organizacyjnej, ale zwykle czynniki te odnoszą się do jednego wymiaru. Tak skonstruowane są narzędzia do pomiaru orientacji przedsiębiorczej organizacji bazujące na koncepcji D. Millera – w kwestionariuszu zaproponowanym przez J.G. Covina i D.P. Slevina wyodrębnione zostały 3 aspekty przedsiębiorczości: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka (którym przypisano 9 pytań)<sup>2</sup>, a kwestionariusz M. Hughesa i R.E. Morgana odzwierciedla 5 aspektów: podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność, konkurencyjną agresywność i autonomię (którym łącznie odpowiada 18 pytań)<sup>3</sup>. Jednocześnie spotykamy nieliczne przykłady analizy wielowymiarowej tego zjawiska, ale zwykle odnoszą się one do wybranego wąskiego problemu badawczego, np. J. Yamada wykorzystuje podejście wielowymiarowe w kontekście wykorzystania wiedzy i budowania kapitału społecznego w procesie rozwoju organizacji<sup>4</sup>, a J. Weerawardena i G.S. Mort w kontekście przedsiębiorczości społecznej<sup>5</sup>. W polskim piśmiennictwie J. Strojny i B. Stankiewicz przyjęli wielowymiarowe spojrzenie na szeroko rozumianą przedsiębiorczość w kontekście rozwoju społeczeństwa informacyjnego<sup>6</sup>. Znamiona wielowymiarowego podejścia ma także koncepcja natężenia przedsiębiorczości (*entrepreneurial intensity*) zaproponowana przez M.H. Morrisa, przy

<sup>2</sup> J.G. Covin, W. J. Wales, *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", July 2012, 667–702, s.692

<sup>3</sup> M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, "Industrial Marketing Management" 36 (2007) 651–661, s. 656

<sup>4</sup> J. Yamada, , *A Multi-Dimensional View of Entrepreneurship: Towards a Research Agenda on Organisation Emergence*, "Journal of Management Development", Vol. 23 No. 4, 2004, 289–320

<sup>5</sup> J. Weerawardena i G.S. Mort, *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*, "Journal of World Business" 41 (2006) 21–35

<sup>6</sup> J. Strojny, B. Stankiewicz, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości – metodologia, narzędzia i znaczenie dla społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2009 vol. 5, s.117–132

czym poszczególne wymiary mają w niej układ sekwencyjny<sup>7</sup>. Jednoczesne odzwierciedlenie kilku wymiarów, z których każdy obejmuje wiele aspektów, stanowi jedno z wyzwań, zarówno obszarze konceptualizacji, jak i operacjonalizacji przedsiębiorczości organizacyjnej.

Celem opracowania jest określenie najważniejszych aspektów przedsiębiorczości organizacyjnej i opracowanie jej modelu. Zaproponowany model stanowić będzie podstawę dalszej operacjonalizacji i narzędzia badawczego, które wykorzystane zostanie w badaniach poziomu i specyfiki przedsiębiorczości w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych. Poddanie pod dyskusję teoretycznych założeń ma znaczenie dla wyników planowanych badań. Ponadto wyznaczono dwa cele związane z metodyką badawczą: zaproponowanie rozwiązania umożliwiającego jednoczesny pomiar kilku wymiarów oraz zaproponowanie wskaźników ilościowych odnoszących się do badanych aspektów przedsiębiorczości organizacyjnej. Dla realizacji powyższych celów przeprowadzone zostaną studia literatury przedmiotu, a na ich podstawie dokonana zostanie analiza badanego zjawiska, a następnie synteza jego podstawowych wymiarów w zaproponowanym modelu.

## Wybrane koncepcje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość była różnie definiowana w ostatnich stuleciach. W I połowie XVII w. R. Cantillon określił przedsiębiorców, jako osoby, które podejmują ryzyko „kupując po cenie pewnej, a sprzedając po niepewnej”<sup>8</sup>. Na początku XIX w. J.B. Say przypisał przedsiębiorcom funkcję polegającą na podnoszeniu uzysku z zasobów, poprzez przeniesienie ich z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego uzysku<sup>9</sup>. W pierwszej połowie XX w. J. Schumpeter powiązał

<sup>7</sup> M.H. Morris, *Entrepreneurial Intensity: sustainable advantages for individuals, organizations and societies*, Quorum Books, Westport CT 1998, s.19

<sup>8</sup> R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship*, IRWIN, Homewood-Boston 1992, s. 6-7

<sup>9</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 30

przedsiębiorczość z innowacjami, przy czym rolą przedsiębiorcy było wykorzystywanie nowych pomysłów i wprowadzanie pomysłów w życie<sup>10</sup>. Kilka dekad później I. Kirzner stwierdził, że przedsiębiorczość wyraża się w czujności na możliwe nowe wartościowe cele i możliwe nowe dostępne zasoby, a przedsiębiorcze zachowanie polega na dostosowaniu środków realizacji obranych przez siebie celów do zmieniających się warunków działania<sup>11</sup>. Na przełomie lat 80. i 90. XX w. H.H. Stevenson i J.C. Jarillo zdefiniowali przedsiębiorczość jako pogoń za sposobnościami, niezależnie od kontrolowanych w danych momencie zasobów<sup>12</sup> i jest to jedna z najczęściej przytaczanych współcześnie definicji przedsiębiorczości.

Kluczowe znaczenie w rozumieniu przedsiębiorczości na obecnym etapie rozwoju jej teorii odgrywają sposobności. Zostały one zdefiniowane przez M. Cassona jako „sytuacje, w których nowe dobra, usługi, materiały i metody organizacyjne mogą zostać rozpoznane i sprzedane po cenie wyższej niż koszt produkcji”<sup>13</sup>. S.D. Sarasvathy, N. Dew, S.R. Velamuri i S. Venkataraman sugerują, że sposobności mogą być nawet przez przedsiębiorców tworzone poprzez kreowanie popytu i podaży odnoszących się do nowych pomysłów<sup>14</sup>.

Biorąc pod uwagę zaproponowane dotychczas koncepcje przyjęć można, że atrybutami przedsiębiorczości są: aktywność (polegająca m.in. na podejmowaniu działania i tworzeniu nowych przedsięwzięć) oraz towarzysząca jej kreatywność i gotowość do podejmowania ryzyka, dzięki którym przedsiębiorcy wykorzystują dostrzeżone sposobności. Poprzez te elementy może zostać zdefiniowana przedsiębiorczość na poziomie organizacyjnym, przy czym centralne miejsce zajmują sposobności, tak jak przedstawione zostało to w modelu trójkąta przedsiębiorczości na rys. 1.

<sup>10</sup> J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 162-163

<sup>11</sup> I. Kirzner, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2010, s. 41

<sup>12</sup> Stevenson, H.H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal”, 11 (4), 1990, s.23

<sup>13</sup> S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review”, 25, 2000, 217–226, s.220

<sup>14</sup> A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013, s.88-89

**Rysunek 1**  
**Trójkąt przedsiębiorczości**



Źródło: opracowanie własne

Aktywność, kreatywność, akceptacja ryzyka i sposobności do których się one odnoszą stanowią elementy podstawowego wymiaru przedsiębiorczości, który określić możemy jako definicyjny (czy też pojęciowy lub atrybutowy).

### **Pozostałe wymiary przedsiębiorczości**

Przyjmując przedstawiony powyżej sposób definiowania przedsiębiorczości, wyjaśniający istotę zjawiska poprzez jego dekompozycję, należy zwrócić uwagę także na inne podejścia i koncepcje. Wielu badaczy mówiąc o przedsiębiorczości koncentruje się na składających się na nią czynnościach i traktuje ją jako ich ciąg, czyli proces. Proces ten ukierunkowany jest na tworzenie organizacji, co dla W.B. Gartnera jest wręcz istotą przedsiębiorczości<sup>15</sup>. Przedsiębiorczość w ujęciu procesowym także jest związana ze sposobnościami i postrzegana

<sup>15</sup> W.B. Gartner, „Who is an entrepreneur?” *Is the wrong question*, “American Journal of Small business” 12 (4), 1988, 11–32

jako proces podążania za nimi<sup>16</sup>. M.H. Morris wyodrębnił w procesie przedsiębiorczości następujące etapy: identyfikacja sposobności, rozwój i doskonalenie koncepcji, szacowanie i pozyskiwanie zasobów oraz wdrożenie<sup>17</sup>. K.E. Learned dodatkowo zwraca uwagę na poprzedzające te działania intencje oraz skłonność do założenia przedsiębiorstwa<sup>18</sup>, a A. Ardichvili, R. Cardozo i S. Ray wskazują na odpowiednie predyspozycje osobowościowe i czujność przedsiębiorczą występującą na początku procesu przedsiębiorczego<sup>19</sup>. Z kolei R.D. Hisrich, M.P. Peters i D.A. Shepherd do procesu przedsiębiorczości włączają także działania następujące po założeniu organizacji związane z jej przedsiębiorczym zarządzaniem<sup>20</sup>. Można przyjąć, że proces przedsiębiorczości obejmuje: poszukiwanie sposobności i sposobów ich wykorzystania, planowanie przedsięwzięcia, inicjowanie działalności i przedsiębiorcze zarządzanie przedsięwzięciem. Etapy te mogą stanowić elementy wymiaru czynnościowego (procesowego) przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość oceniana może być poprzez podejmowane w organizacji działania, ale także poprzez wyniki owych przedsiębiorczych działań. Przedsiębiorcze działania można powiązać z etapami procesu przedsiębiorczości, ale można je także odnieść do zachowań pracowników i do warunków w jakich mają one miejsce, czyli zastosowanych rozwiązań organizacyjnych, które mogą sprzyjać rozwijaniu przedsiębiorczych zachowań pracowników. Wynikiem tych działań ma być wzrost poziomu przedsiębiorczości organizacji, który z kolei przyczynić może się do wzrostu efektywności organizacji<sup>21</sup>. Proprzedsiębiorcze działania wraz z ich wynikami stanowią kolejny wymiar przedsiębiorczości, który określić możemy jako przyczynowo-skutkowy.

<sup>16</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship ...*, op.cit, s.23

<sup>17</sup> M.H. Morris, *Entrepreneurial Intensity...*, op.cit, s.19

<sup>18</sup> K.E. Learned, *What Happened Before the Organization? A Model of Organization Formation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 17 (1), 1992, s.39-48, podano za: A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013, s.67

<sup>19</sup> A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, „Journal of Business Venturing” 18 (2003) 105–123, p. 106

<sup>20</sup> R.D. Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, 6 ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2005;

<sup>21</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2008 s. 229

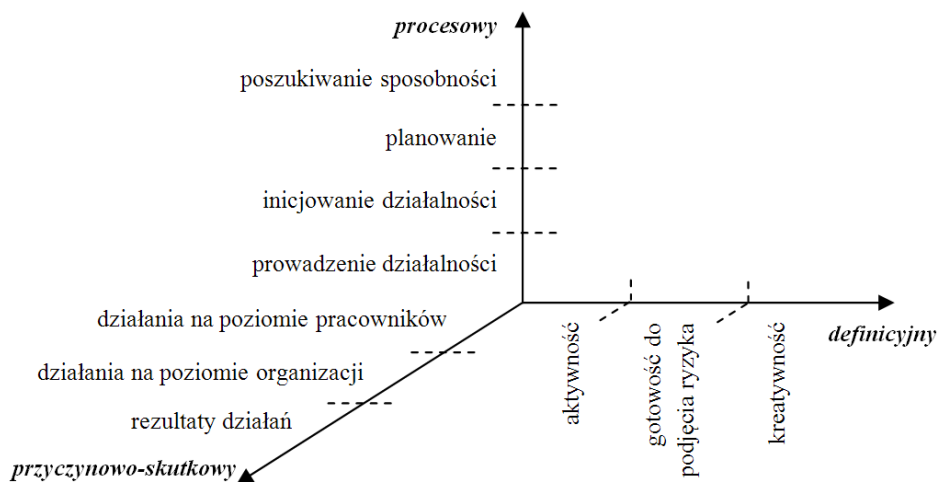
Przedsiębiorczość może być także analizowana na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Okazuje się, że przyjmuje ona różne oblicza na poziomie pracowników wykonawczych i kierowników, którzy posiadając większe uprawnienia decyzyjne obarczeni są większą odpowiedzialnością. Przekłada się to m.in. na poziom ryzyka biznesowego towarzyszący działaniom pracowników na różnych szczeblach zarządzania, które osiąga najwyższy poziom na szczeblu właścicielskim. Ten wymiar określić można jako hierarchiczny, czy też kompetencyjny.

Przedsiębiorczość organizacji może być oceniana zarówno przez pryzmat opinii, jak i obiektywnych parametrów ilościowych. Wymiar ten związany jest z metodyką pomiaru i rodzajem danych na podstawie których ocenić możemy poziom przedsiębiorczości organizacji oraz wybranych jej aspektów i możemy go określić możemy jako metodyczny (pomiarowy). Innym wymiarem który powinien być także uwzględniony w metodyce badawczej jest wielkość organizacji – odmiennych narzędzi i wskaźników wymagać będzie pomiar w dużych i małych organizacjach.

Podsumowując powyższe rozważania, oprócz wymiaru definicyjnego, wyodrębnić możemy także wymiar czynnościowy (procesowy), przyczynowo-skutkowy, hierarchiczny (kompetencyjny) i metodyczny. Chcąc uzyskać pełny obraz przedsiębiorczości w organizacji uwzględnić należy jednocześnie różne perspektywy. Mogą być one zestawiane ze sobą tworząc wielowymiarowe modele. Jeden z nich, obejmujący 3 istotne wymiary przedsiębiorczości, przedstawiony został na rys. 2.

Należy zaznaczyć, że można zestawiać ze sobą także inne wymiary przedsiębiorczości, a ich liczba może być większa, przy czym im więcej wymiarów, tym model staje się bardziej skomplikowany i trudniejszy do praktycznego wykorzystania jako teoretyczna podstawa narzędzia badawczego.

**Rysunek 2**  
**Wielowymiarowy model przedsiębiorczości organizacyjnej**



Źródło: opracowanie własne

### Macierze przedsiębiorczości

Przyjmując założenie, że spośród wielu zidentyfikowanych czynników skoncentrować powinniśmy się na najważniejszych (co oznacza, że pozostałe zostaną pominięte) konieczne staje się dokonanie wyboru tychże czynników. Wybór zależeć będzie od celu badań i głównej funkcji narzędzia badawczego. Jeśli miałyby one służyć poprawie efektywności, należałoby skupić się na miarach najbardziej skorelowanych z efektywnością. W oparciu o takie miary można stworzyć system pomiaru i zarządzania efektywnością organizacyjną z uwzględnieniem jej zależności od przedsiębiorczości organizacyjnej<sup>22</sup>. W badaniach ukierunkowanych na określenie zmian następujących wraz upływem czasu (różnice w kolejnych okresach) znaczenia nabierają wskaźniki odzwierciedlające zjawiska podlegające zmianom (np. związane z procesem przedsiębiorczości). W badaniach porównawczych szczególnego znaczenia nabierają wskaźniki różnicujące porównywane zbiorowości badanych podmiotów.

<sup>22</sup> ibidem, s. 217



Niniejsze opracowanie stanowi część procesu badań porównawczych poziomu przedsiębiorczości w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych (z uwzględnieniem przedsiębiorczości społecznej), dlatego też szczególna uwaga zwrócona zostanie na wskaźniki potencjalnie różnicujące różne typy organizacji pod kątem poziomu oraz charakteru przedsiębiorczości organizacyjnej.

Dla tak sformułowanego celu, najważniejszymi wymiarami przedsiębiorczości organizacyjnej wydają się: definicyjny i przyczynowo-skutkowy. Oba te wymiary przenikają się, tzn. poszczególne elementy każdego z nich odnoszą się do elementów drugiego wymiaru. Dla przykładu, będąca atrybutem przedsiębiorczości aktywność ujawnia się zarówno w działaniach podejmowanych przez pracowników (przy czym inaczej w przypadku pracowników liniowych, inaczej – kierowników) i w rozwiązaniach organizacyjnych, a jednocześnie jesteśmy w stanie wskazać wyniki tych działań, rzutujące na ocenę poziomu przedsiębiorczości organizacji. Zestawienie dwóch wymiarów może zostać zobrazowane za pomocą macierzy, która przedstawiona jest na rys. 3.

**Rysunek 3**

**Macierz przedsiębiorczości uwzględniająca wymiar definicyjny i przyczynowo-skutkowy**

wymiar przyczynowo-skutkowy \ wymiar definicyjny	aktywność (A)	gotowość do podjęcia ryzyka (R)	kreatywność (K)
działania na poziomie pracowników (P)	PA	PR	PK
działania na poziomie organizacji (O)	OA	OR	OK
rezultaty działań (W)	WA	WR	WK

Źródło: opracowanie własne

Nałożenie na siebie dwóch wymiarów pozwala nam także przedstawić pewne zależności w obrębie zjawiska przedsiębiorczości or-

organizacyjnej. Jednym z nich jest nierównomierne zaangażowanie pracowników na poszczególnych etapach procesu przedsiębiorczości, co jest związane z ich zakresem obowiązków i uprawnień decyzyjnych. I tak dla przykładu, o ile na etapie poszukiwania okazji aktywność wykazywać mogą wszyscy pracownicy, to już na etapie planowania zaangażowane są zwykle tylko niektóre ich grupy (np. kierownicy i specjaliści). W rezultacie w macierzy, której wymiarami byłyby etapy procesu przedsiębiorczości oraz kategorie pracowników (wyodrębnione ze względu na zakres obowiązków i uprawnień decyzyjnych), pewne pola pozostałyby puste.

Macierze uzyskane poprzez nałożenie na siebie wybranych wymiarów, stanowić mogą kanwę dla dalszej operacjonalizacji zjawiska przedsiębiorczości organizacyjnej.

### **Operacjonalizacja macierzy przedsiębiorczości organizacyjnej**

Operacjonalizacja dwuwymiarowej macierzy polega na określeniu wskaźników związanych z poszczególnymi jej polami. Każdy z tych wskaźników będzie odzwierciedlać równocześnie dwa aspekty przedsiębiorczości. Uwzględniony może zostać także kolejny wymiar – w tym celu każdemu polu należy przypisać pytania odnoszące się do różnych wariantów tego wymiaru. Dodatkowy wymiar może być związany z rodzajem organizacji, w której dokonywany jest pomiar – inne wskaźniki będą wykorzystane do pomiaru proaktywności w podmiotach nastawionych na generowanie wartości finansowej, inne w przypadku podmiotów tworzących wartość społeczną. I podobnie: inne wskaźniki będą wykorzystane do pomiaru innowacyjności w podmiotach prowadzących działalność produkcyjną, inne – działalność usługową.

Poprzez dobór wskaźników odpowiednich dla poszczególnych pól macierzy stworzymy listę wskaźników, za pomocą których wyczerpująco przedstawić możemy badane zjawisko. Jak wcześniej zauważono pokrycie macierzy może nie być równomierne – poszczególne pola możemy opisać za pomocą różnej liczby wskaźników. Jednocześnie

pewne wskaźniki mogą odnosić się do kilku pól macierzy, np. poziom swobody decyzyjnej pracowników może zostać odniesiony do poziomu ryzyka, autonomii, kreatywności i innowacyjności, a także do aktywności (na poziomie personalnym)<sup>23</sup>. Podejście wielowymiarowe, zobrazowane w postaci macierzy przedsiębiorczości ułatwia interpretację tych wskaźników z różnych perspektyw bazujących na odrębnych koncepcjach teoretycznych badanego zjawiska.

Jak wspomniano, można zaproponować wiele kombinacji wymiarów przedsiębiorczości organizacyjnej. W niniejszym opracowaniu analizie poddana zostanie macierz uwzględniająca wymiar definicyjny i przyczynowo-skutkowy. W wymiarze przyczynowo-skutkowym analizowane będą działania podejmowane przez pracowników i zastosowane rozwiązania organizacyjne oraz skutki tych działań odzwierciedlone w poziomie przedsiębiorczości organizacji. Każdy z tych aspektów odniesiony zostanie do 3 atrybutów przedsiębiorczości: aktywności, gotowości do podejmowania ryzyka i kreatywności. Wskaźniki powinny zostać odniesione do konkretnego przedziału czasu (np. ostatniego roku). Wskazane jest zastosowanie równocześnie wskaźników ilościowych i jakościowych. Ponieważ w literaturze przedmiotu spotykamy wiele propozycji wskaźników jakościowych, w dalszej części zaproponowane zostaną jedynie wskaźniki ilościowe.

Wyznacznikami aktywności pracowników może być liczba pracowników zaangażowanych w poszukiwanie sposobności (PA1) i uczestniczących w przygotowaniu nowych planów (PA2), a także liczba pracowników realizujących w czasie pracy swoje pomysły (PA3). Pracownicy w ograniczonym stopniu ponoszą ryzyko związane z prowadzoną działalnością, jednakże może być ono odzwierciedlone w systemie wynagradzania i awansów (PR1) oraz w zakresie uprawnień decyzyjnych przypisanych pracownikom, np. w odniesieniu do części czasu pracy, jaką pracownicy mogą przeznaczyć na poszukiwanie sposobności (PR2). O poziomie kreatywności pracowników

---

<sup>23</sup> empirycznej weryfikacji wymaga odpowiedź na pytania, czy wskaźniki wyjaśniające równocześnie kilka aspektów, mają większą wartość i mogą być traktowane jako ważniejsze od pozostałych i czy nie wystarczy skupić się na nich tworząc narzędzie do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, zwłaszcza jeśli chodzi o jej kompleksową ocenę.

świadczyć mogą metody stosowane przez nich w celu identyfikacji sposobności (PK1), ale także rodzaj wsparcia, jakie mogą oni uzyskać poszukując sposobności (PK2).

W obszarze rozwiązań organizacyjnych jako wyznaczniki aktywności mogą posłużyć: liczba lub czas spotkań poświęconych poszukiwaniu nowych sposobności i monitorowaniu otoczenia (OA1) czy liczba zespołów planistycznych funkcjonujących w organizacji (OA2). Ryzyko, które w niewielkim stopniu ujawnia się na poziomie pracowników, określone może zostać na poziomie organizacji na podstawie kosztów poniesionych w związku z poszukiwaniem sposobności (OR1), stosowanych metod oceny ryzyka (OR2), udziału przedsięwzięć wdrażanych zanim uzyskano pożądane gwarancje, promesy, zabezpieczenia czy ubezpieczenie (OR3), czy udziału przedsięwzięć, których wdrożenie nie było poprzedzone procesem planowania (OR4). Wśród wyznaczników kreatywności na poziomie organizacji wskazać można wydatki na rozwój zasobów wiedzy, w tym działalność badawczo-rozwojową (OK1).

Przedstawione powyżej działania i rozwiązania mają służyć podniesieniu poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej. Wynikiem aktywności organizacji i jej pracowników są wdrożone nowe przedsięwzięcia i produkty (WA1), ale także zidentyfikowane sposobności (WA2), i stanowiące ich rozwinięcie biznes-plany (WA3). Rezultaty gotowości do podejmowania ryzyka można określić poprzez liczbę obarczonych ryzykiem działań i stopień ryzyka towarzyszący tym działaniom, a w szczególności poprzez udział kosztów związanych z wdrażaniem pionierskich produktów i przedsięwzięć (WR1), czy udział przychodów ze sprzedaży produktów obarczonych wysokim ryzykiem (WR2). Wyznacznikami rezultatów kreatywnych działań mogą być: liczba sposobności, które dostrzegliśmy jako pierwsi na rynku (WK1), udział wprowadzonych przez organizację przedsięwzięć i produktów, które są nowe na rynku (WK2), czy liczba zmian wprowadzonych w dotychczasowych produktach lub modelu biznesowym (WK3). Zestawienie zaproponowanych wskaźników w dwuwymiarowej macierzy przedstawia rys.4.

Zestawione w macierzy wskaźniki wykorzystać można do pomiaru przedsiębiorczości w organizacjach, np. wykorzystując je do budowy kwestionariusza ankiety. Większość dotychczas stosowanych narzędzi badawczych do pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej zdomino-

## Rysunek 4

**Przykładowa operacjonalizacja macierzy przedsiębiorczości obejmującej wymiary: definicyjny i przyczynowo-skutkowy**

definicjny przyczynowo- skutkowy	aktywność (A)	gotowość do podjęcia ryzyka (R)	kreatywność (K)
działania na poziomie pracowników (P)	PA1. Liczba pracowników zaangażowanych w poszukiwanie sposobności  PA2. Liczba pracowników uczestniczących w przygotowaniu nowych planów  PA3. Liczba pracowników realizujących własne pomysły	PR1. Konsekwencje niepowodzenia, jakie dotknąć mogą pracownicy*  PR2. Czas, jaki pracownicy mogą przeznaczyć na poszukiwanie sposobności	PK1. Metody stosowane w celu identyfikacji sposobności*  PK2. Wsparcie, jakie uzyskują pracownicy poszukujący sposobności*
działania na poziomie organizacji (O)	OA1. Liczba spotkań w miesiącu poświęconych poszukiwaniu nowych sposobności/monitorowaniu otoczenia  OA2. Liczba zespołów planistycznych	OR1. Poziom kosztów związanych z poszukiwaniem sposobności  OR2. Jakiego metody oceny ryzyka są stosowane*  OR3. Udział przedsięwzięć wdrażanych bez uzyskania gwarancji /ubezpieczenia /promesy /zabezpieczeń  OR4. Udział przedsięwzięć wdrażanych bez planowania	OK1. Wydatki na rozwój zasobów wiedzy
rezultaty działań (W)	WA1. Liczba wdrożonych nowych przedsięwzięć /produktów  WA2. Liczba sposobności zidentyfikowanych w organizacji  WA3. Liczba przygotowanych biznesplanów	WR1. Udział kosztów związanych z wdrażaniem pionierskich produktów i przedsięwzięć  WR2. Udział przychodów ze sprzedaży produktów obciążonych wysokim ryzykiem	WK1. Liczba sposobności, które dostrzeżliśmy jako pierwsi  WK2. Udział przedsięwzięć /produktów, które są nowe na rynku  WK3. Liczba zmian w dotychczasowych produktach lub modelu biznesowym

\* lista z odpowiedziami do wyboru

Źródło: opracowanie własne

wana jest przez pytania odnoszące się do opinii respondentów – wzbogacenie ich o wskaźniki ilościowe, pozwoli uzupełnić uzyskany obraz, ale także skorygować wyrażane przez respondentów oceny, które niekiedy odzwierciedlają poglądy i zamierzenia respondentów, a nie stan badanej organizacji. Zaproponowane powyżej wskaźniki same też jednak nie są wystarczające – odzwierciedlają stan z przeszłości, niewiele mówiąc o kierunkach dalszego rozwoju. Konstruując narzędzie badawcze należy uwzględnić zatem zarówno wskaźniki jakościowe, odwołujące się do opinii respondentów, jak i wskaźniki ilościowe odwołujące się do dotychczasowej działalności organizacji.

### **Podsumowanie**

W opracowaniu przedstawione zostało wielowymiarowe podejście do przedsiębiorczości organizacyjnej, które zobrazowane może być w postaci wielowymiarowych modeli. Modele takie umożliwiają przedstawienie przedsiębiorczości organizacyjnej w sposób kompleksowy, uwzględniający jednocześnie różne koncepcje teoretyczne przedsiębiorczości. Równocześnie ułatwiają one interpretację wskaźników, które występują w różnych koncepcjach (i odpowiadających im wymiarach) przedsiębiorczości organizacyjnej.

Wielowymiarowe modele przedsiębiorczości organizacyjnej stanowią mogą podstawę budowy narzędzi badawczych. Tworząc takie narzędzie należy uwzględnić cel badania i rodzaj badanych organizacji i spośród możliwych kombinacji wymiarów przedsiębiorczości organizacyjnej wybrać należy zestaw w największym stopniu odzwierciedlający poziom przedsiębiorczości w badanych organizacjach.

Na etapie operacjonalizacji ujawnić się mogą pewne bariery, np. nierównomierne pokrycie wskaźnikami poszczególnych części modelu czy też potrzeba wprowadzenia dodatkowego wymiaru w odniesieniu do pewnych części modelu. Pomimo to modele takie, choćby tylko w wersji dwuwymiarowej, przyjmującej postać macierzy, mogą okazać się pomocne w procesie konstruowania narzędzia badawczego, sugerując odpowiednie wskaźniki, jakie powinny się w nim znaleźć, co wykazane zostało w opracowaniu.

Biorąc pod uwagę upowszechnianie się zjawiska przedsiębiorczości, polegające na jego występowaniu w różnych obszarach działalności, aktualnym wyzwaniem staje się stworzenie uniwersalnego narzędzia, umożliwiającego m.in. badania porównawcze charakteru i poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w różnych typach organizacji (w tym organizacjach niekomercyjnych). Wymagać to będzie modyfikacji pewnych wskaźników, a równocześnie zastosowania nowych wskaźników uwzględniających specyfikę organizacji, które dotychczas nie były badane w aspekcie przedsiębiorczości.

### *MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF ORGANISATIONAL ENTREPRENEURSHIP*

**Abstract:** The aim of the study is to present corporate entrepreneurship as a multi-dimensional phenomenon and suggest ways to measure it taking simultaneously into account multiple dimensions. Firstly, main dimensions of entrepreneurship are identified, including the definitional, process and cause-and-effect dimension. This is followed by examples of combinations of dimensions, with particular emphasis on the two-dimensional combination, depicted in the form of a matrix. Then, an attempt to operationalize example of a combination of dimensions (matrix) was made, by proposing indicators corresponding to each of its fields. The potential difficulties associated with uneven filling of matrix were described. The challenges connected with measurement based on quantitative indicators and creating an universal tool that could be used in different types of organizations were pointed.

**Key words:** organisational entrepreneurship, research methods

## Literatura

1. A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, "Journal of Business Venturing", nr 18, 2003, 105–123
2. J.G. Covin, W.J. Wales, *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", July 2012, 667–702
3. P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992
4. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2008
5. W.B. Gartner, „Who is an entrepreneur?” *Is the wrong question*, "American Journal of Small business", nr 12 (4), 1988, 11–32
6. R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship*, IRWIN, Homewood-Boston 1992
7. R.D. Hisrich, M.P. Peters, D.A. Shepherd, *Entrepreneurship*, 6 ed., McGraw-Hill Irwin, New York 2005
8. M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, "Industrial Marketing Management", nr 36, 2007, 651–661
9. I. Kirzner, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing Company, Warszawa 2010
10. A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013
11. K.E. Learned, *What Happened Before the Organization? A Model of Organization Formation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 17 (1), 1992, 39–48
12. M.H. Morris, *Entrepreneurial Intensity: sustainable advantages for individuals, organizations and societies*, Quorum Books, Westport CT 1998
13. J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
14. S. Shane, S. Venkatraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, "Academy of Management Review", nr 25, 2000, 217–226
15. H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, "Strategic Management Journal", nr 11 (4), 1990, 17–27
16. J. Strojny, B. Stankiewicz, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości – metodologia, narzędzia i znaczenie dla społeczeństwa informacyjnego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, vol. 5, 2009, 117–132
17. J. Weerawardena, G.S. Mort, *Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model*, "Journal of World Business", nr 41, 2006, 21–35
18. J. Yamada, *A Multi-Dimensional View of Entrepreneurship: Towards a Research Agenda on Organisation Emergence*, "Journal of Management Development", Vol. 23 No. 4, 2004, 289–320