

# WYZWALANIE PRZEDSIĘBIORCZYCH ZACHOWAŃ PRZEZ KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Janina Stankiewicz  
Marzena Góralczyk

<https://doi.org/10.33141/po.2013.12.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (887), 2013, ss. 3-8

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Zachowania przedsiębiorcze pracowników różnych podmiotów gospodarczym są ważnym antidotum na turbulentne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw funkcjonujących w dobie XXI wieku. Wyróżnikiem takich zachowań winny być działania związane z innowacyjnością, kreatywnością, kształtowaniem nowego oblicza sfery biznesu. Istotnego znaczenia nabierają takie przejawy aktywności pracowników, które łączą przedsiębiorczość z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstw. Owa konkurencyjność winna być osadzona na trwałych fundamentach, które są zakorzenione w kulturze organizacyjnej danego podmiotu gospodarczego na poziomie działań w różnych sferach funkcjonowania.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania:

- jakie powinny być przejawy przedsiębiorczych zachowań pracowników, które mogą przyczyniać się do poprawy konkurencyjności podmiotów gospodarczych?
- na co zwrócić uwagę w kształtowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej rozwijaniu i umacnianiu przedsiębiorczości?

## Przedsiębiorczość a konkurencyjność podmiotów gospodarczych

Odwołując się do definicji przedsiębiorczości P.F. Druckera, należy stwierdzić, że wyraża się ona w takim sposobie zachowania przedsiębiorcy, który wykazuje się gotowością i zdolnością do podejmowania oraz rozwiązywania nowych problemów w sposób twórczy i nowatorski, mając na względzie istniejące ryzyko. Jest ona także związana z umiejętnym wykorzystywaniem szans i okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu podmiotu gospodarczego, oraz elastycznością stanowiącą odpowiedź na zmiany warunków funkcjonowania, które traktowane są jako zjawisko normalne, a nawet pożądane [Drucker, 1992, s. 34-35]. Zdaniem J. Penca „przedsiębiorczość to podejmowanie decyzji (przedsięwzięć) dla wyprzedzania konkurencji i pomnożenia własnych korzyści” [2005, s. 141]. Natomiast J. Niemczyk [2010, s. 148] uważa, że przedsiębiorczość ujmowana jest z trzech perspektyw, jako:

- „obszar wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia i zarządzania działalnością gospodarczą,

- szczególny proces zarządzania działaniami gospodarczymi, cechującymi się aktywnym, a nie reaktywnym podejściem do biznesu,
- zespół cech charakteryzujących osoby zarządzające w sposób aktywny, zaangażowany, twórczy i innowacyjny”.

Przedsiębiorczość jest niezbędna w dobie globalizacji, bowiem prowadzący firmę stają w obliczu szczególnie wysokich wymagań w zakresie zarządzania podmiotami gospodarczymi. Wiąże się to z dostosowywaniem do dużej zmienności otoczenia, wzmożonej konkurencji, nie tylko w skali mikro, ale także hiperkonkurencji. Te procesy determinują funkcjonowanie organizacji. Przedsiębiorca, będąc w obliczu konieczności tworzenia nowego modelu biznesowych rozwiązań i jednocześnie zachowania tożsamości przyjętej filozofii działania, stara się dynamizować swoją działalność gospodarczą i zamierza prowadzić ją w taki sposób, aby wykazać się większą konkurencyjnością na rynku, by wyprzedzić konkurencję.

Czym jest konkurencyjność? Jakie działania sprzyjają wyzwaniu przedsiębiorczych zachowań, by sprostać konkurencyjności? Konkurencyjność ujmuje się jako „umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej” [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 56], „system stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, przez które przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia swoich celów na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz, 2011, s. 148], „wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi” [Flak, Głód, 2012, s. 44], agregat złożony z czterech elementów [Stankiewicz, 2011, s. 150]:

1. Potencjału konkurencyjności,
2. Przewagi konkurencyjnej,
3. Instrumentów konkurowania,
4. Pozycji konkurencyjnej.

Pomiędzy wymienionymi elementami zachodzą wzajemne sprzężenia zwrotne. Przyjrzyjmy się zatem ich interpretacji.

Potencjał to kompleks zasobów materialnych i niematerialnych danego podmiotu gospodarczego, który jest niezbędny do tego, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynkowej arenie konkurencyjnej [Stankiewicz, 2005, s. 93]. Przykładowy zestaw

czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjności danego przedsiębiorstwa obejmuje [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 57-58]: udział w rynku, reputację, relatywną jakość, szybkość realizacji, opanowanie technologii, dostępność materiałów, sprawność akwizycji.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, zdaniem W. Wrzoska, jest związana z jego korzystniejszym usytuowaniem na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów [Wrzosek, 1999, s. 2]. Źródłem przewagi konkurencyjnej, w oparciu o jej nowe koncepcje, winno się upatrywać w dynamicznym podejściu, które zakłada, że na trwałość przewagi konkurencyjnej wpływa nie tylko możliwość efektywnego wykorzystania istniejących zasobów, ale również umiejętność kształtowania nowych [Błaszczyk, 2011, s. 155]. W literaturze przedmiotu odnajdujemy wiele koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Według Z. Pierścionka, do ważnych można zaliczyć m.in.: marketingową, wyróżniającą firmę zdolności, przedsiębiorczą, organizacji uczących się [Pierścionek, 2003, s. 204-264].

Instrumenty konkurowania są środkami świadomie kreowanymi przez przedsiębiorstwo i mają przyczynić się do pozyskania kontrahentów dla oferty, która jest aktualnie przedstawiona lub która jest projektowana, czyli ukaże się na rynku w przyszłości [Stankiewicz, 2011, s. 168-170]. W zaproponowanym przez M.J. Stankiewicza modelu struktury konkurencyjności przedsiębiorstwa wyodrębnione zostały instrumenty konkurowania „na wejściach” oraz instrumenty konkurowania „na wyjściach”. Do pierwszej grupy instrumentów należą np.: trwałość zamówień, lojalność wobec dostawców. Natomiast w drugiej znajdują się instrumenty: konkurowania jakością (np. jakość produktu), konkurowania ceną (np. ceny promocyjne), konkurowania obsługą (np. terminowość dostaw), konkurowania komunikacją i informacją (np. public relations) [Stankiewicz, 2011, s. 148-174].

Pozycja konkurencyjna odnosi się do tych kompetencji w dziedzinie konkurowania, które zostały już osiągnięte przez dany podmiot gospodarczy. Dotyczy więc ujęcia retrospektywnego (ex post) [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 58]. Zdaniem M.J. Stankiewicza, należy ją odnieść do wyniku konkurowania w danym sektorze, co jest rozpatrywane na tle tych wyników, które stały się udziałem konkurentów. Odzwierciedla ona wartość generowaną (dodaną) w danym przedsiębiorstwie [Stankiewicz, 2011, s. 174]. O stabilności pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje to, czy przewaga konkurencyjna jest trwała.

Konkurencja prowadzona w oparciu o założenia etycznego biznesu spełnia pozytywną rolę, wynika to stąd, iż pobudza ona do rozwoju, wzrostu jakości, innowacyjności. Sprzyja więc przedsiębiorczości, osiągnięciu lepszych efektów w biznesie [Ratyński, 2005, s. 71].

Przewaga konkurencyjna generowana przez wszystkich partnerów, których łączą wzajemne współzależności biznesowe, możliwa jest dzięki normom i wartościom, jakie winny być silnie ugruntowane w kulturze organizacyjnej tych podmiotów. Czym jest

kultura organizacyjna i jaki jest jej związek z przedsiębiorczością? Ukażmy związek kultury organizacyjnej z przedsiębiorczością.

### **Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa i jej związek z kształtowaniem przedsiębiorczych zachowań**

Do czołowych przedstawicieli świata nauki zajmujących się tym zagadnieniem należy zaliczyć między innymi G. Hofstede czy E. Scheina, K.S. Camerona i R.E. Quinna. G. Hofstede [2000, s. 375] uważa, że jest to „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od członków innej”. E. Schein jest zdania, że należy ją wiązać z wzorem wspólnych, „podstawowych założeń, które zostały wyuczone przez grupę i dotyczą tego, jak rozwiązywać swoje problemy związane z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które funkcjonują na tyle dobrze, aby zostały uznane za ważne, a zatem należy uczyć ich nowych członków organizacji jako podstawowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” [Schein, 2004, s. 17]. Według K.S. Camerona i R.E. Quinna [2003, s. 25] „kultura organizacyjna przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu. Są to swoiste cechy każdej organizacji, które odróżniają ją od innych”.

Kultura organizacyjna kształtowana jest przez determinanty o charakterze egzo- i endogenicznym. Do istotnych uwarunkowań mających swoje źródło w potencjale tkwiącym w zasobach przedsiębiorstwa należą zasoby ludzkie. Ważne są wyzwane przez nie zachowania przedsiębiorcze. Te z kolei są wypadkową określonych cech osobowości pracowników. Nie bez znaczenia są również rozwiązania stosowane w zakresie przyjmowanych założeń dotyczących systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie. Kreowanie zachowań pracowników sprzyjających przedsiębiorczości może się odbywać także poprzez stosowanie różnego rodzaju działań, które zwiększają zaangażowanie pracowników i są przejawem zarządzania partycypacyjnego.

Otwartość na zmiany, elastyczność w działaniu, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz poszukiwanie szans i okazji do poprawy pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarczego to pewne spoiwa uczestników organizacji zarządzanej w oparciu o zasady przedsiębiorczości. Aby mogła ona przyczynić się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw, konieczne jest zespolenie jej z normami i wartościami, które tworzą kulturę organizacyjną. Te składniki kultury organizacyjnej wymieniane są na przykład przez E. Scheina [2004], G. Hofstede [2000] i M. Armstronga [2011]. Ostatni uważa, że kultura organizacyjna to wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi w organizacji oraz sposób realizacji zadań [Armstrong, 2011, s. 340].

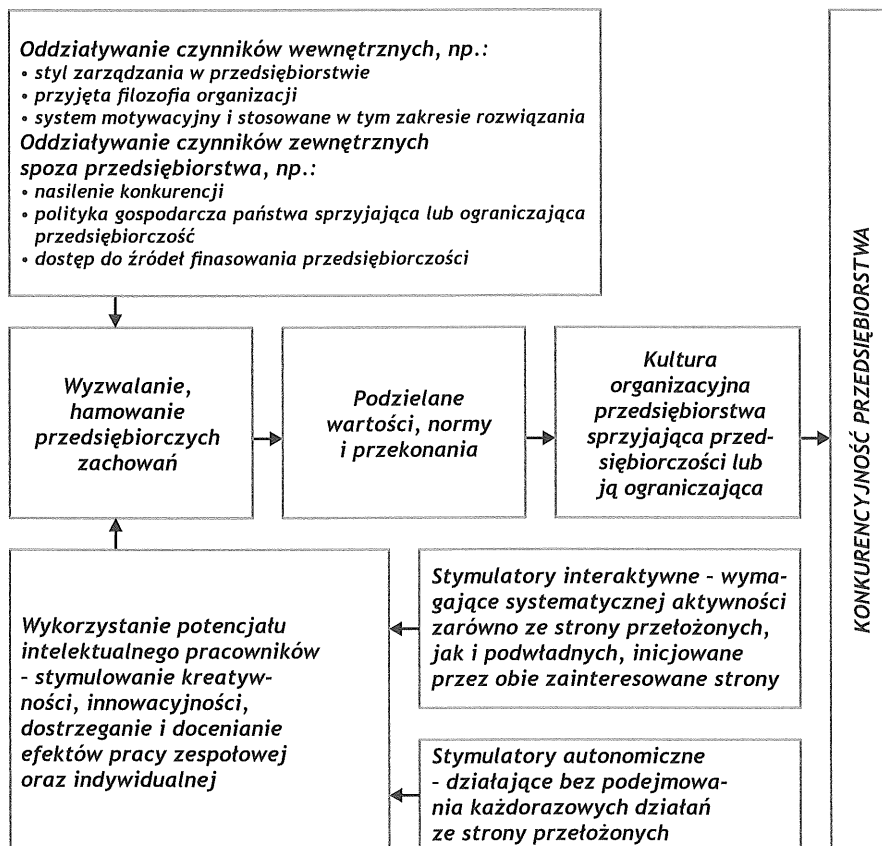
Istnieje wiele typów kultur organizacyjnych. T. Oleksyn [2011, s. 448-455] wyodrębnia m.in.: kulturę efektywnościową, technokratyczną, biurokratyczną oraz przedsiębiorczą. W ostatniej wyraźnie widoczne są i cenione takie kompetencje, jak np.: pasja działania, innowacyjność, zdolność do kalkulowania i podejmowania ryzyka, wytrwałość. Rozwijaniu przedsiębiorczości u pracowników sprzyja styl zarządzania zorientowany na decentralizację, profesjonalizm i wykształcanie zaufania. W świetle analizy literatury przedmiotu [Stańczyk, 2008; Sikorski, 2002] kultura organizacyjna oparta na autokratycznym stylu zarządzania oraz wysokim stopniu kontroli wewnętrznej może hamować zachowania przedsiębiorcze. Rodzi się pytanie: jeśli istniejąca kultura organizacyjna w firmie nie sprzyja kształtowaniu przedsiębiorczych zachowań, to jak ją zmienić? Owa zmiana jest procesem koniecznym, gdyż pobudzenie konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga określonych cech pracowników i właściwych ich postaw wobec przeobrażeń w globalnej gospodarce, winno być na trwałe zakorzenione w kulturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego. Jeśli nie jest ona otwarta na proces ciągłego doskonalenia, to zmiany otoczenia mogą destabilizować podstawowe fundamenty status quo organizacji. Wówczas, mając na uwadze przedsiębiorczość pracowników i osiągnięcie poprzez nią przewagi konkurencyjnej, należy dokonać modyfikacji kultury, wykorzystując zaproponowane przez T. Oleksyna [2011, s. 459] etapy:

1. Inspiracje do zmian, np. benchmarking, niezadowolenie klientów zewnętrznych i wewnętrznych, spadek sprzedaży, niska jakość pracy i produktów;
2. Głębszą analizę i diagnozę obecnej kultury, jej zalet i słabości (może być podejście kompleksowe lub wyinkowkowe);
3. Operacjonalizację, w tym dobór metod, technik, narzędzi i konsultantów;
4. Wdrożenie i monitorowanie zmian.

Warto dodać, że dokonywanie modyfikacji kultury organizacyjnej nie jest procesem łatwym i dlatego kadra zarządzająca winna liczyć się z tym, że zmiany powierzchowne można uzyskać dość szybko i prosto, natomiast zmiany dotyczące podstawowego systemu wartości wymagają upływu dłuższego okresu czasu, a niekiedy są wręcz niemożliwe. Wdrażanie zmian w istniejącej w danym podmiocie kulturze organizacyjnej wymaga pozyskiwania akceptacji pracowników. Jest ono ściśle związane z poczuciem zaufania do kierownika. Im wyższy stopień zaufania, tym większa jest gotowość podwładnych do wprowadzania zmian w tym zakresie [Paszowska-Rogacz, Dudek, 2012, s. 223-224].

Związek między kulturą organizacyjną a kształtowaniem przedsiębiorczych zachowań w organizacji ukazano na rysunku 1.

Zaprezentowane na rysunku zależności związane są z imperatywem oddziaływania otoczenia. Może ono wpływać na kreowanie impulsów przedsiębiorczych



Rys. 1. Związek między kulturą organizacyjną a kształtowaniem przedsiębiorczych zachowań w podmiocie gospodarczym

Źródło: opracowanie własne



zachowań u pracowników, gdy dostrzegają oni sygnały rynkowe we właściwym momencie, ich poziom percepcji zewnętrznego świata biznesu podyktowany jest doświadczeniem, wiedzą, w tym w szczególności o charakterze proinnowacyjnym, wykraczaniem poza utarte szlaki modelowych rozwiązań w sferze prowadzenia działalności gospodarczej. Uwzględniając podejście, zakładające realizację działań w myśl maksymy „być pierwszym i najlepszym”, warto oprzeć się na koncepcji organizacji stale uczącej się. Oznacza to czerpanie z doświadczeń innych konkurentów (co zakłada np. benchmarking), ale także z zasobów wiedzy własnych pracowników, którzy, pracując w zespołach zadaniowych, wykorzystują efekt synergii, stają się twórcami własnej przyszłości przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia są również działania inicjowane indywidualnie przez aktualnych liderów oraz tych, którzy swoim potencjałem intelektualnym, zaangażowaniem i kreatywnością mogą wnieść nowe spojrzenie na istniejącą rzeczywistość gospodarczą, stając się liderami przyszłości.

Holistyczne podejście do zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem na wielu jego płaszczyznach, wykraczające poza selektywność i fragmentację w danym obszarze zarządzania, otwiera nowe horyzonty myślowe, stając się podstawą do tworzenia proprzedsiębiorczej kultury organizacyjnej. Ważne jest dbanie o kształtowanie spójnego systemu podzielanych i powszechnie akceptowanych wartości, takich, które są mocno osadzone na etycznych podstawach. Sprzyja temu permanentne dążenie do kształtowania silnej kultury organizacyjnej. Kiedy kultura organizacyjna staje się silną i jakie są jej wyznaczniki?

Zdaniem S.P. Robbinsa, im więcej członków organizacji akceptuje fundamentalne wartości i im bardziej są tym wartościom oddani, tym kultura jest silniejsza. Wysoki stopień zgodności członków organizacji co do przyjętego modelu prowadzenia biznesu, który charakteryzuje silną kulturę organizacyjną, sprzyja ich lojalności i zaangażowaniu [Robbins, 2004, s. 432].

W. Łukasiński zwraca uwagę na to, że silna kultura organizacyjna charakteryzuje się intensywnym powiązaniem założeń i wartości oraz wykazuje się możliwością szybkiego podejmowania decyzji, co wynika ze sprawnej komunikacji. Pracownicy odczuwają dużą motywację, wykazują się lojalnością oraz mają poczucie stabilności i bezpieczeństwa [Łukasiński, 2012, s. 172].

Wyznacznikami siły kultury organizacyjnej, zdaniem M. Czerskiej [2012, s. 224], są:

- wyrazistość – pracownicy są dobrze poinformowani o procedurach i zwyczajach w przedsiębiorstwie,
- stopień upowszechnienia – skala, w jakiej kultura jest znana i podzielana przez członków organizacji; w silnych kulturach organizacyjnych znajomość norm i przestrzeganie zasad obejmuje nie tylko kadre zarządzającą, ale również pracowników podstawowych szczebli,
- głębokość zakorzenienia – wskazuje na to, w jakim stopniu normy i wartości są stosowane w codzien-

nym funkcjonowaniu organizacji; w silnych kulturach organizacyjnych w zasadzie nie ma rozbieżności między deklaracjami a rzeczywistością,

- zakres obowiązywania – dotyczy obszarów zachowań, które są regulowane przez normy kultury organizacyjnej,
- sposób podtrzymywania – określa siły sankcji stosowanych w przypadku niezgodności zachowań z dominującymi wzorcami.

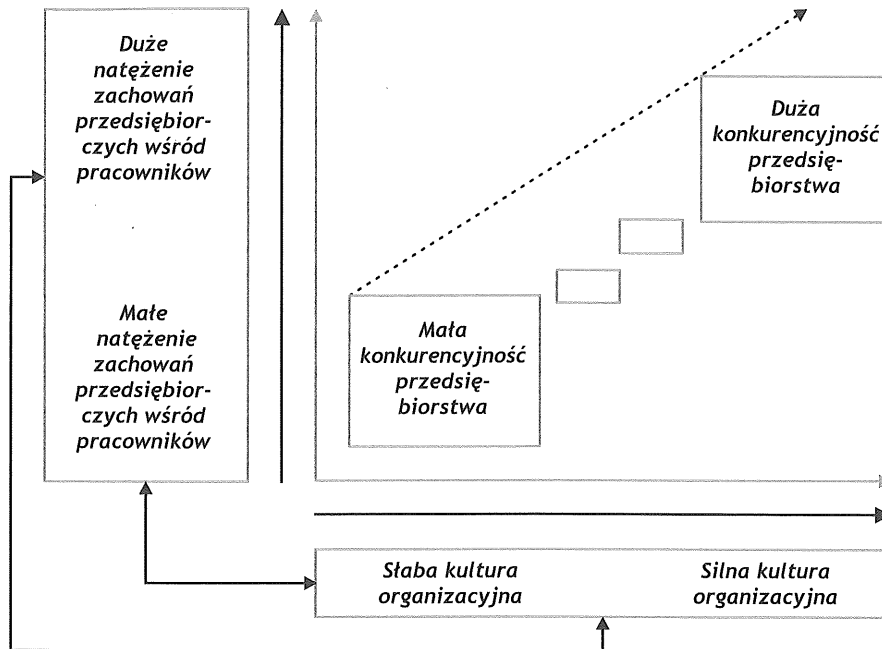
Kultura organizacyjna, z uwagi na dostrzegalne w gospodarce przejawy procesów globalizacji, winna też charakteryzować się swego rodzaju dwoistością, to znaczy ma być zorientowana na zachowanie pewnej stabilności w zakresie podstawowych idei, modeli i koncepcji prowadzenia biznesu, a równocześnie na zmienność widoczną poprzez zachowania pracowników, wykazujących się kreatywnością w zakresie planowania przyszłego rozwoju, nakierowanego na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw.

Proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia kultury organizacyjnej sprawia, iż w danym przedsiębiorstwie następuje integracja następujących systemów: technicznego, społecznego oraz zarządzania. W efekcie organizacja dostosowuje się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, zwiększa swoją wartość i konkurencyjność na rynku [Łukasiński, 2012, s. 196].

Oprócz zalet silnej kultury organizacyjnej, trzeba też zauważyć jej negatywne skutki oddziaływania na pracowników. Zdaniem H. Steinmanna i G. Schreyögg, są oni narażeni na tendencyjność w zakresie krytyki dotyczącej sygnałów ostrzegawczych. Ponadto obserwuje się w nich przejawy „kulturowego myślenia”, wyrażającego się w przewadze motywacji do zachowania ram kulturowych nad gotowością do wyrażania sprzeciwu wobec dostrzeganych nieprawidłowości. Widoczne jest także to, że postępowanie i myślenie opiera się na utrwalaniu tradycyjnych wzorów sukcesu [Steinmann, Schreyögg, 2001, s. 484-485]. Opinię na temat wpływu silnej kultury organizacyjnej na powodzenie i zachowanie wiodącej pozycji przedsiębiorstwa na rynku zaprezentował S. Sudoł. Stwierdził on, że silna kultura organizacyjna (tzn. intensywnie wpływająca na postawy pracowników) przyczynia się do trwałego rozwoju podmiotu gospodarczego zapewniającego jego długowieczność, np. Hewlett-Packard, Johnson and Johnson, Maks and Spencer, firmy japońskie, przedwojenny Wedel [Sudoł, 2006, s. 322].

Kontynuując rozważania nad zależnością między siłą kultury organizacyjnej, wcześniej wzbogacaną o wyzwalanie przedsiębiorczych zachowań wśród pracowników, i kreowaniem konkurencyjności podmiotu gospodarczego, warto zastanowić się nad tym, jakie może być modelowe ujęcie omawianego zagadnienia? Taką próbę egzemplifikacji związków występujących między zaprezentowanymi elementami ukazano na rysunku 2.

W świetle przedstawionych na rysunku zależności należy stwierdzić, że słaba kultura organizacyjna przekłada się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa



Rys. 2. Związek między siłą kultury organizacyjnej a natężeniem przedsiębiorczych zachowań i konkurencyjnością przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne

na małe natężenia zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników. To z kolei warunkuje małą konkurencyjność przedsiębiorstwa. Im bardziej przedsiębiorstwo umacnia swoją kulturę organizacyjną, przejawiającą się w stwarzaniu pracownikom możliwości do intensyfikacji swoich przedsiębiorczych zachowań (przy zachowaniu autonomii jednostki i demokratyzacji procesów zarządzania), tym większe są podstawy ku temu, aby mogła poprawiać się konkurencyjność przedsiębiorstwa. Widoczne jest to w postaci wzmocnienia jego potencjału materialnego i niematerialnego, na nowo kreowanej w sposób permanentny przewagi konkurencyjnej czy wykorzystania innych instrumentów konkurencyjności, dostosowanych do nowych uwarunkowań otoczenia, w szczególności biznesowego.

Z uwagi na to, iż właściwie ukształtowana kultura organizacyjna wyrażająca się między innymi w wyzwaniu przedsiębiorczych zachowań wpływa na konkurencyjność podmiotu gospodarczego, menedżerowie winni podejmować systematyczne działania, które przyczynią się do rozwoju przedsiębiorstwa z zachowaniem zasady synergii współdziałania wielu członków organizacji. Nie bez znaczenia jest ciągłe monitorowanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu bliższym i dalszym.

## Podsumowanie

Kadra zarządzająca podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w dynamicznie zmieniającym się świecie może rozważyć, czy stwierdzenie E. Skrzypek nie stanowi pewnego drogowskazu dla rozwoju i przetrwania na rynku. Jest ona mianowicie zdania, że: „Przedsiębiorstwo w warunkach postępu-

jących procesów globalizacji musi cechować przedsiębiorczość i innowacyjność, konkurencyjność, adaptacyjność, antycypacyjność i otwartość na zmiany, które winny być pojmowane w kategoriach szans, a nie zagrożeń” [Skrzypek, 2006, s. 152]. Aby było to możliwe, konieczne jest wyzwalanie takich zachowań wśród pracowników, które stanowią podstawę przetrwania na konkurencyjnym rynku, w warunkach wzrostu niepewności funkcjonowania, w obliczu coraz mniejszej opłacalności i coraz większego ryzyka rozwiązań sprawdzonych w przeszłości [Kozłowski, 2004, s. 163]. Utrzymanie się na falach niespokojnego oceanu globalnych przeobrażeń świata biznesu możliwe jest dzięki ukierunkowaniu kultury organizacyjnej z jednej strony na zapewnienie stabilności postaw i zachowań pracowników w wymiarze etycznym, dbając o pielęgnowanie podzielanych i akceptowanych przez większość lub wszystkich pracowników wartości, a z drugiej – na kreowanie nowej rzeczywistości poprzez zmienność opartą na ustalonym kursie procesów adaptacyjnych do otoczenia i jego wyzwań.

Warto przytoczyć i rozważyć wypowiedź A. Salama, a mianowicie: „Przedsiębiorcza kultura korporacji jest tworzona wówczas, gdy pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji uwalniają swój potencjał innowacji i proaktywne myślenie. Proces odblokowywania przedsiębiorczych zachowań jest podstawowym zadaniem lidera. Przedsiębiorczość można traktować jako szczególnie rodzaj procesu przywództwa” [Salama, 2011, s. 7].

Przeprowadzone rozważania stanowią zarys do dalszej refleksji nad wpływem uwarunkowań determinujących implementację kulturowych aspektów tworzenia przewagi konkurencyjnej organizacji.

**prof. dr hab. inż. Janina Stankiewicz**  
**Uniwersytet Zielonogórski**  
**Wydział Ekonomii i Zarządzania**  
**e-mail: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl**

**dr inż. Marzena Góralczyk**  
**Uniwersytet Zielonogórski**  
**Wydział Ekonomii i Zarządzania**  
**e-mail: m.goralczyk@wez.uz.zgora.pl**

### Bibliografia

- [1] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [2] BŁASZCZYK M., *Tworzenie i rozwijanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności w praktyce*, [w:] ŁOBEJKO S., PIERŚCIONEK Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
- [3] CAMERON K.S., QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] CZERSKA M., *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*, [w:] RUTKA R., WRÓBEL P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- [5] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [6] FLAK O., GŁÓD G., *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
- [7] GORYNIA M., JANKOWSKA B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- [8] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004.
- [9] ŁUKASIŃSKI W., *Kreowanie kultury organizacyjnej*, [w:] TYRAŃSKA M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.
- [10] NIEMCZYKA J., *Kompetencje i role decyzyjne*, [w:] MORAWSKI M., NIEMCZYK J., PERECHUDA K., STAŃCZYK – HUGIET E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [11] OLEKSYN T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [12] PASZKOWSKA-ROGACZ A., DUDEK B., *Człowiek pracujący*, [w:] BIELAWSKA-BATOROWICZ E. (red.), *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, PWE, Warszawa 2012.
- [13] PENC J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekret sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- [14] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003.
- [15] ROBBINS S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- [16] RATYŃSKI W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [17] SALAMA A., *Creating and Re-Creating Corporate Entrepreneurial Culture*, Gower Publish Limited, Farnham 2011.
- [18] SCHEIN E.H., *Organizational Culture and Leadership*, JOSSEY-BASS, San Francisco 2004.
- [19] SKRZYPEK E., *Wpływ zmian globalnych na doskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach*, [w:] LISIECKI M. (red.), *Organizacje przedsiębiorstwa i rynki kapitałowe w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2006.
- [20] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] GODZIWSZEWSKI B., HAFFER M., STANKIEWICZ M.J., SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- [21] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- [22] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [23] SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- [24] WRZOSEK W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

### ***The Releasing the Entrepreneurial Behavior through Building of Organizational Culture***

#### **Summary**

The article shows the relationship that exists between organizational culture and the competitiveness of companies in the context of the releasing of the entrepreneurial behavior of employees. Based on the literature review presented the company's competitiveness and its components, which include: potential competition, competitive advantage, the instruments of competition and also the competitive position. In addition, it also shows the various definition of organizational culture. Pointed to the fact that a strong organizational culture with a high degree of spread and deeply rooted in the consciousness of workers can affect the stimulation of pro-entrepreneurial behavior of employees. It was also stressed that the organizational culture should be subject to modification in order to stimulate greater release of entrepreneurial behavior. As a result of the considerations taken, it was found that a strong organizational culture can contribute to the releasing of entrepreneurial behavior. Moreover, it presented theoretical model showing the relationship between organizational culture and the evolution of entrepreneurial behavior in the business.

#### **Keywords**

entrepreneurship, competitiveness, organizational culture