

Maria Flak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
markolmaria@op.pl

ROLA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORCZYCH W PRACY MENEDŻERSKIEJ

Streszczenie: Głównym celem współczesnych organizacji jest dążenie do uzyskania pozycji konkurencyjnej na rynku. Globalizacja oraz związane z nią ciągłe zmiany wynikające z bardzo wrażliwego, burzliwego otoczenia wpływają na większe oczekiwania i wzrost kompetencji kierowniczych. Nie wystarcza tylko właściwie zarządzać zasobami organizacyjnymi, ale najważniejsze stają się umiejętności, wiedza, postawa i doświadczenie przedsiębiorcze menedżerów. Autorka w swoim artykule stara się wskazać istotę kompetencji przedsiębiorczych kadry menedżerskiej i ich rolę w kształtowanie przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

Artykuł ma charakter teoretyczny i podzielony jest na trzy części. W pierwszej części autorka odnosi się do roli współczesnego menedżera. W drugiej części skupia się na kompetencjach niezbędnych we współczesnym zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej. W trzeciej części wskazuje, jakie znaczenie mają kompetencje przedsiębiorcze dla skutecznego zarządzania współczesną organizacją, niezależnie od szczebla organizacyjnego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, kompetencje przedsiębiorcze, menedżer.

Klasyfikacja JEL: L26.

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCES IN MANAGERIAL WORK

Abstract: The main goal of modern organizations is striving to achieve a competitive position in the market. Globalization and the constant changes related to it, resulting from a highly sensitive and turbulent environment, produce higher expectations and an increase in managerial competences. Proper management of organizational

resources is not enough; the most important things being the skills, knowledge, attitude and entrepreneurial experience of managers.

The author in this article attempts to show the essence of the entrepreneurial competences of managers and their role in shaping an organization's competitive advantage in the market.

The article is theoretical in character and is divided into three parts. In the first part the author discusses the role of a modern manager. The second part focuses on the competences necessary for modern management, with particular emphasis on the entrepreneurial competence of executives. The third part shows the importance of entrepreneurial competences for the effective management of a modern organization, regardless of the level.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial competences, manager.

Wstęp

Współczesne organizacje działają w bardzo burzliwym otoczeniu. Globalizacja, potrzeba ciągłego doskonalenia i umiejętne dostosowywanie się do zmian, wymaga od menedżerów nowych umiejętności, pogłębionej wiedzy, oparcia się na pozytywnym doświadczeniu, a przede wszystkim cech, umiejętności, postaw, doświadczenia i wiedzy przedsiębiorczej, czyli podsumowując – kompetencji przedsiębiorczych. Jest to związane z faktem, że od menedżera XXI wieku wymaga się oprócz kompetencji zarządczych i lidarskich, także kompetencji przedsiębiorczych wpływających na twórczą pracę i powstawanie nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Celem publikacji jest zaprezentowanie koncepcji podstawowych kompetencji przedsiębiorczych i ukazanie konieczności posiadania ich przez menedżerów. Organizacje gospodarcze posiadające kapitał, w którego skład wchodzi przedsiębiorczy menedżerowie, podnoszą swoją przewagę konkurencyjną na rynku.

Autorka artykułu stawia następujące pytania badawcze: Czy menedżerowie działający we współczesnych organizacjach muszą wykazywać postawę i umiejętności przedsiębiorcze oraz jaki to ma wpływ na skuteczność działalności zatrudniającej ich organizacji?

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytania, autorka przeprowadziła studia literatury przedmiotu. Analiza dotyczy oczekiwań stawianych współczesnemu menedżerowi, jego kompetencji przedsiębiorczych i wpływu pracy kadry kierowniczej na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku.

1. Wymagania stawiane współczesnemu menedżerowi

Menedżer to osoba zarządzająca na różnych szczeblach organizacyjnych i pełniącą główną rolę w kierowaniu organizacją. Menedżer może być właścicielem danej organizacji, ma to miejsce głównie w małych firmach, ale przede wszystkim jest to osoba zatrudniona lub działająca na rzecz danej organizacji, pełniąc funkcje kierownicze, zarządcze. Współcześnie, kiedy dużą wagę przykładają się do rozwoju organizacji opartej na innowacjach i pracy zespołowej ważne jest, aby kompetencje menedżera obejmowały również jego przedsiębiorczość.

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jednoznaczne podejście do kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej. Podkreśla się jednak istotę i wagę przedsiębiorczości menedżera. Współczesny menedżer, zgodnie z ujęciem A.K. Koźmińskiego i D. Jemielniaka, musi pełnić funkcje, na które składają się elementy: planowania, organizowania, zarządzania informacją i wiedzą, zarządzania finansami organizacji, zarządzania operacjami, polityki personalnej, marketingu i *public relations*, negocjacji, kontroli. Wymienione elementy decydują o sprawności funkcjonowania firmy. Duża potrzeba konkurencyjności współczesnych organizacji wymusza na menedżerach posiadanie zwiększonych kompetencji. Ważną rolę w kształtowaniu kompetencji kadry kierowniczej odgrywają miękkie umiejętności, oparte na cechach osobistych, pozwalające na działania przedsiębiorcze [Koźmiński i Jemielniak 2008, s. 19–21].

Definicji przedsiębiorczości jest wiele. Klasyczna definicja przedsiębiorczości autorstwa R. Cantillona [1755] traktuje przedsiębiorczość w kategoriach samozatrudnienia i podejmowania ryzyka. Joseph Schumpeter [1949] jako pierwszy definicję przedsiębiorczości połączył z innowacyjnością. Zaznaczył, że przedsiębiorca zajmuje się tworzeniem nowości, burząc porządek, co stanowi napęd do zmian. B. Johannisson (2005) przedsiębiorczość traktuje jako rodzaj twórczości powstającej w niestabilnym otoczeniu, co doskonale wpisuje się w wymagania współczesnych oczekiwań organizacyjnych. Przedsiębiorczość, która często kojarzona jest z właścicielami organizacji i ich umiejętnościami, we współczesnych organizacjach odnosi się także do jej pracowników, a przede wszystkim do zatrudnionych menedżerów. Związane jest to z potrzebą kreatywności¹ i innowacyjności² w działaniu, które wymagane są na każdym szczeblu

¹ Termin kreatywność pochodzi od słowa *creativity*, oznacza twórczość, i kojarzona jest z cechami indywidualnymi danej osoby i wiąże się z jej dynamicznością, aktywnością, sumiennością, pomysłowością, a przede wszystkim z jej przedsiębiorczością [Karwowski 2009, s. 38].

² Innowacyjność, czyli działalność ukierunkowana na polepszenie lub udoskonalenie istniejącego stanu rzeczy, co w działaniu w organizacji wiąże się z wprowadzeniem nowatorskich i twórczych rozwiązań [Słownik języka polskiego 1978, s. 30].

organizacyjnym. Kadra kierownicza ma przed sobą bardzo odpowiedzialne zadania. B. Aulet, praktyk z dwudziestopięcioletnim doświadczeniem biznesowym, zaleca nawet przedsiębiorczemu, współczesnemu działaniu w organizacjach stosowanie pewnego rodzaju uporządkowania w postaci stosowania 24 kroków pomagających w przedsięwzięciach. Co może znaleźć się w sprzeczności z działaniem przedsiębiorczym. Przedsiębiorczość traktuje jako tworzenie nowego przedsięwzięcia biznesowego wypełniającego pewną lukę na rynku i szczególną uwagę zwraca na działania w dużych organizacjach prowadzących innowacyjne działania, z bardziej ambitnym i ryzykownym wyzwaniem. W tych organizacjach główną rolę odgrywają przedsiębiorczy menedżerowie. Firmy te do tworzenia przewagi konkurencyjnej potrzebują, oprócz podstawowych technologii modelu biznesowego, przede wszystkim innowacyjnego działania. B. Aulet innowacje, które są integralną częścią przedsiębiorczości, definiuje, jako iloczyn wynalazku i komercjalizacji. Uważa również, że wynalazek może pochodzić z zewnątrz, ale do komercjalizacji potrzeba wewnętrznego, przedsiębiorczego zaangażowania menedżerskiego. Przykładem jest S. Jobs, który rozpoznał wynalazki innych, między innymi mysz komputerową, stworzoną w ośrodku PARC, firmy Xerox, którą Jobs skutecznie skomercjalizował za pośrednictwem Apple. Podobnie było w Google, który swoje przychody uzyskiwał z usługi AdWords, czyli tekstowych reklam opartych na kluczowych słowach, autorstwa firmy Overture [Aulet 2014, s. 27–28]. Aby jednak móc wprowadzać innowacyjne rozwiązania, potrzebne są przedsiębiorcze działania na szczeblach kierowniczych. Dowodem na to jest przedsiębiorcza postawa M. Whitman, menedżera Ebay Inc., firmy internetowej stanowiącej sieć współpracy partnerskiej z użytkownikami społeczności aukcyjnej, zatrudniającej przeszło dziewięć tysięcy osób. Whitman głosiła, że siłą serwisu są jego użytkownicy, ponieważ tworzą jego zawartość i skłaniają do zmian, a jej cechą dominującą stała się siła i oryginalność. Kiedy Whitman przejmowała przywództwo w 1998 roku przychody firmy zaczęły rosnąć w dynamicznym tempie. Menedżerka w doskonały sposób łączyła wiedzę z ciekawością, stosując demokratyczne przywództwo i przedsiębiorcze umiejętności swoje i podległych pracowników. Szczególną wagę przywiązywała do umiejętności kreatywnego i innowacyjnego spojrzenia [Stępnicka i Wiączek 2013, s. 55–57].

Z kolei J. Fryc i J. Jaworski podkreślają, że obecna nieliniowość otoczenia³ i nieciągłość zachodzących zmian⁴ oddziałują na postępowanie menedżerów

³ Nieliniowość otoczenia rozumiana jako otoczenie zmienne, złożone, w którym trudno przewidzieć kierunek zmian [Mrówka 2005].

⁴ Nieciągłość zachodzących zmian rozumiana jako pojawianie się różnych przełomów, np. technologicznych [Mrówka 2005].

i tworzenie nowych koncepcji przez teoretyków zarządzania. Do właściwego kierowania nie wystarcza wiedza o organizacji, produktach i ich funkcjonowaniu na rynku czy badania i opracowania analityczne dotyczące postaw, wzorów zachowań i kryteriów demograficznych związanych z zachowaniem kadry kierowniczej oraz sposobów jej oddziaływania na pracowników i całą organizację. Potrzeba nowych kompetencji i świeżego spojrzenia na klientów, konkurentów, pracowników, produkty czy rynki [Fryca i Jaworski 2009, s. 18]. Wpływa to na konieczność bycia przedsiębiorczym.

Według wielu autorów w przedsiębiorstwach należy dążyć do zrównoważonego rozwoju i zwracać uwagę na każdy składowy proces organizacji. Wszystkie elementy tworzące całość mają wpływ na powodzenie i konkurencyjność działania. Do trwałego, zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, zgodnie z W. Przychodzeń, potrzeba mentalnego nastawienia menedżerów, odpowiednich predyspozycji psychospołecznych pozwalających wykorzystywać szanse płynące z otoczenia. W tym celu istotna jest zmiana przekonania interesariuszy do konieczności zainicjowania potrzebnych zmian. Menedżerowie nie mogą działać w sposób nadmiernie zrutynizowany. Współczesne wymagania stawiane menedżerom dotyczą decyzyjności, odpowiedzialności, dostosowania do zmian, bycia liderem, a przede wszystkim umiejętności podejmowania ryzyka i twórczego działania, czyli odejścia od sztywnych reguł działania. Wymienione cechy wpisują się w umiejętności przedsiębiorcze. Współczesny świat stawia większe wymagania i oczekuje szybkiego reagowania od menedżerów. Wiąże się to ze zmianą orientacji biznesowej z krótkoterminowych rezultatów, będących pochodną działań operacyjnych, na rzeczywiste postrzeganie zmieniających się warunków społecznych, finansowych i środowiskowych mających wpływ na funkcjonowanie firmy. Zrównoważony rozwój można osiągnąć dzięki skutecznemu, opartemu na strategiach, działaniu kadry kierowniczej [Przychodzeń 2013, s. 205–207].

Ważne, aby menedżer potrafił działać w sposób skuteczny. Skuteczne kierowanie nowoczesną firmą, zgodnie z J.A.F. Stonerem, polega na posiadaniu umiejętności wyboru właściwych celów i rzeczy. Rolą typowego menedżera jest zarządzanie zasobami, a od twórczego działania jest delegowany lider [Stoner 1996, s. 13]. P.F. Drucker [1994] uważa, że menedżer przyszłości musi być przede wszystkim skuteczny i należy od niego oczekiwać:

- świadomości własnego potencjału, a tym samym znajomości swoich mocnych i słabych stron;
- umiejętności zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnych, co prowadzi również do spojrzenia menedżera na siebie samego i pomaga w zmianie postawy i działaniu;

- pobudzania ciągłego pragnienia wiedzy, co sprzyja kreatywności i wpływa na innowacyjne działania;
- umiejętności łączenia pracy z życiem prywatnym; sprawny menedżer powinien skorelować wszystkie płaszczyzny działalności człowieka;
- poszanowania odmienności innych ludzi;
- umiejętności przewodzenia zmianom, projektowania rozwiązań, zachęcania innych, mobilizowania ich do pracy, kontrolowania procesu zmian, dawania dobrego przykładu [Hammer i Champy 1996, s. 116].

J. Penc podkreśla natomiast, że dotychczasowe umiejętności potrzebne do zarządzania organizacjami nie straciły na aktualności. Ciągłe najważniejsze to obszerna wiedza, duże doświadczenie z zakresu zarządzania zasobami organizacji. Ważna jest także inteligencja, umiejętność analitycznego myślenia i ogólne zdolności. Obecnie jednak istotny jest sposób podejmowania decyzji, kreatywność, prowadząca do innowacyjnych rozwiązań i umiejętności interpersonalne, które decydują o budowie kapitału ludzkiego [Penc 1998, s. 186]. Ważne też, aby w definicjach menedżera odnosić się również do skuteczności jego działania. P.F. Drucker twierdzi, że do skutecznego zarządzania należy wypracować pewne nawyki umysłu. Najważniejszy to wiedza i poszanowanie cudzego i swojego czasu. Ciągła obserwacja otoczenia zewnętrznego organizacji. Budowanie swojej pozycji na zaletach, a nie na słabościach. Trzymanie się konsekwentnie swoich priorytetowych decyzji. Umiejętność tworzenia wizji i narzucania innym swoich koncepcji oraz mobilizowanie podwładnych do pracy. Skuteczni menedżerowie mają zdolność do pokonywania przeciwności [Drucker 1994, s. 186]. Dobry, skuteczny menedżer powinien mieć silną osobowość i charakter, a gruntowne wykształcenie i fachowa specjalizacja stanowią ich podstawy. Jest to źródło robienia z rzeczy oczywistych rzeczy niezwykłych [Bartkowiak 2002, s. 18].

Opierając się na poglądach różnych autorów, należy zwrócić uwagę na potrzeby kompetencyjne stawiane kadrze kierowniczej w organizacjach. Wymienione oczekiwania są istotnymi kompetencjami menedżerskimi. Każda organizacja w zależności od profilu swojej działalności, posiada wymagania szczegółowe, niezbędne do pracy na danym stanowisku, w różnych uwarunkowaniach organizacyjnych. Na potrzebne kompetencje menedżera w dużym stopniu ma wpływ kraj, w którym dana organizacja działa. Kraje grupy G8 pod koniec XX wieku zwracały szczególną uwagę na rewolucję informatyczno-komunikacyjną, na związaną z tym wiedzę i globalizację. Istotne było funkcjonowanie organizacji hierarchicznych, sieciowych, działanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, chaosie, co miało olbrzymi wpływ na kształtowanie się kompetencji. W latach osiemdziesiątych XX wieku dużą

wagę zaczęto przykładać do kontekstowego⁵ i uniwersalnego postrzegania kompetencji, zorientowanego na wejście, głównie w USA, co związane było z cechami menedżera (motywy, cechy osobiste, umiejętności, wyobrażenie o sobie, postrzeganie wiedzy społecznej, zakres wiedzy [Bojatzis 1982]) i wyjście, które głównie miało miejsce w Wielkiej Brytanii czy Singapurze, gdzie kompetencje dotyczyły cech związanych z końcowymi wynikami pracy menedżera (wykonywanie zadań/czynności oraz wykazanie się konkretnymi umiejętnościami pozwalającymi na osiągnięcie wyniku [Carrington 1994]). Wymagania kompetencyjne ciągle wzrastają i zależą od organizacji i jej potrzeb, ale największy wpływ na nie mają potrzeby rynkowe i podnoszenie pozycji konkurencyjnej na coraz bardziej zglobalizowanym rynku.

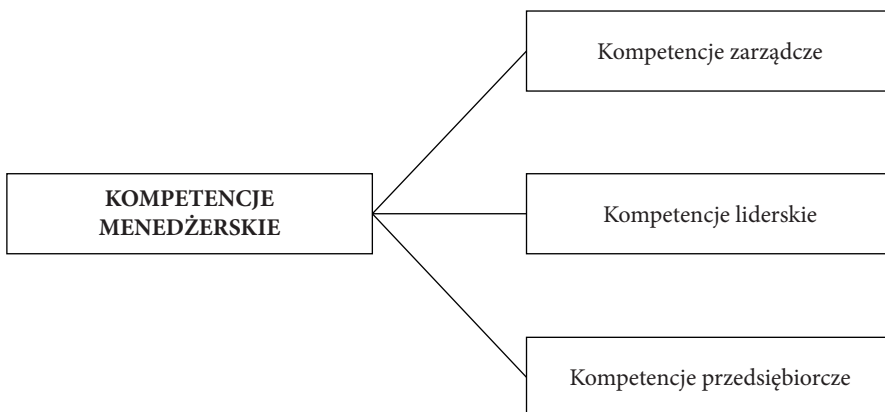
2. Kompetencje przedsiębiorcze menedżera

Współczesny menedżer musi zmierzyć się z dużymi oczekiwaniami rynku. Odpowiedzialny jest za tworzenie twórczych zespołów pracowniczych budujących kapitał ludzki organizacji. Stanowiska menedżerskie powinny nastawiać się na wysokie wymagania w obszarze inteligencji kandydatów, dbać o ich wykształcenie, współpracując z liczącymi się na rynku edukacyjnym uczelniami, zabiegać o fachowe umiejętności oraz profesjonalne przygotowanie zawodowe. Najlepiej zatrudniać kandydatów o ponadprzeciętnym doświadczeniu, o wysokim poczuciu odpowiedzialności za własny rozwój i podejmowane działania, zwłaszcza w niepewnych, konfliktowych sytuacjach [Sajkiewicz 2008, s. 87]. Takie postrzeganie współczesnego menedżera wpływa na stawiane w stosunku do niego oczekiwania kompetencyjne.

Kompetencje to termin, którego definicja ewoluuje i ma szerokie znaczenie. A. Sajkiewicz termin kompetencje definiuje jako zbiór przede wszystkim wiedzy, uzdolnień, stylów działania, wyznawanych zasad, zainteresowań, osobowości [Sajkiewicz 2002, s. 90]. T. Rostkowski uważa, że kompetencje, to nie tylko wiedza, umiejętności i zdolności, ale to przede wszystkim wszelkie cechy pracowników, które rozwijane i używane prowadzą do osiągnięcia celów organizacyjnych [Rostkowski 2004]. Według T. Oleksyna terminem kompetencje zastępuje się we współczesnym modelu prowadzenia organizacji termin kwalifikacje i prawdopodobnie jest to zmiana nieodwracalna. Kompetencje mają różne odniesienie i można wyróżnić kompetencje: organizacji, zawodowe, w odniesieniu do osób wykonujących konkretne zadanie [Oleksyn 2010, s. 19–20].

⁵ Kontekstowe kompetencje – odnoszą się do kontekstu, konkretnego przedsięwzięcia.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że menedżer działający we współczesnych organizacjach powinien posiadać kompetencje zarządcze, leaderskie i przedsiębiorcze, co autorka przedstawia za pomocą rysunku 1.



Rysunek 1. Kompetencje menedżerskie

Autorka artykułu, nawiązując do powyższego wykresu, rozkłada kompetencje menedżerskie na: zarządcze, leaderskie i przedsiębiorcze. Każde z wymienionych kompetencji wymaga odpowiedniej wiedzy, doświadczenia, umiejętności, postawy. Kompetencje zarządcze odnoszą się głównie do tradycyjnie pojmowanej pracy menedżera, czyli do procesów planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Natomiast kompetencje leaderskie wiążą się w trakcie przewodzenia, tworzenia wizji, inspiracji, a także w działaniu spowodowanym zmianami [Oleksyn 2010, s. 161]. Natomiast we współczesnym pojmowaniu pracy menedżera istotne stają się przede wszystkim kreatywność i innowacyjność, które wpływają na zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wymienione czynniki są integralną częścią kompetencji przedsiębiorczych [Sajkiewicz 2008, s. 82, 83]. Kompetencje przedsiębiorcze autorka definiuje jako zestaw elementów, w których skład wchodzi: cechy, wiedza, postawa, umiejętności, doświadczenia. Wszystkie wymienione składniki charakteryzują się podejściem przedsiębiorczym, czyli nacechowane są:

- dążeniem do tworzenia innowacyjnych produktów, procesów, systemów;
- umiejętnością kreatywnego rozwiązywania problemów;
- decyzyznością;
- odpowiedzialnością;
- podejmowaniem ryzyka.

Zgodnie z przedstawioną definicją kompetencji przedsiębiorczych istotne znaczenie ma kreatywne i innowacyjne działanie prowadzące do powstawania nowych przedsięwzięć. Przy czym należy zaznaczyć, że kreatywność i innowacyjność nie są pojęciami tożsamymi, ale mogą być, zgodnie z T. Oleksynem, rozpatrywane łącznie, ponieważ kreatywność traktuje jako zdolność do tworzenia czegoś nowego i oryginalnego. Natomiast innowacyjność traktuje jako wprowadzanie rzeczy nowych. Zatem kreatywność wiąże się z twórczością, a innowacyjność z twórczością i odtwórczością. W takim rozumieniu twórczość związana jest z kreowaniem rzeczy nowych, a odtwórczość z ich zastosowaniem i doskonaleniem [Oleksyn 2010, s. 70].

Menedżerowie powinni mieć kompetencje przedsiębiorcze oparte na wiedzy, która stanowi podstawę każdego rodzaju kompetencji i wymaga ciągłego wzbogacania i doskonalenia. I. Nonaka i H. Takeuchi twierdzą, że wiedza jest integralnie związana z ludźmi i uznawana za kapitał, który nieustannie należy pomnażać [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 40]. Wiedza wpływa na prestiż i przybywa jej w miarę wykorzystania [Probst, Raub i Romhardt 2002, s. 9–13]. Wiedzę można definiować jako ogół informacji, komponenty umysłu wynikające z procesów wrodzonych lub nabytych przez doświadczenia [Reber 2002, s. 823]. Istotne jest, aby kadra kierownicza posiadała obszerną wiedzę pozwalającą na dostosowanie się do ciągłych zmian. Wiedza powinna kształtować ich postawę przedsiębiorczą.

Kolejną składową kompetencji jest termin szeroko rozumianej postawy. Można go definiować jako stan psychicznej gotowości wynikający z wiedzy i życiowego doświadczenia, wiążący się z negatywnym lub pozytywnym uczuciem, co wpływa na wartość kapitału ludzkiego organizacji [Urbanek 2007, s. 100–103]. Przedsiębiorcze postawy można rozpatrywać z punktu widzenia poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego [Pocztowski 2004, s. 232]. T. Oleksyn natomiast zwraca uwagę na elementy społeczne i etyczne, kształtujące postawy, co ma wpływ na odpowiedzialność [Oleksyn 2010, s. 155].

Za postawę przedsiębiorczą, autorka artykułu, wzorując się na ujęciach różnych autorów literatury przedmiotu, uważa wypracowaną postawę poprzez stosowanie systemów wzmocnień prowadzących do umocnienia potrzeby dążenia do sukcesu, co związane jest ze zdolnościami intelektualnymi, wpływającymi na autokreację. Łatwiej jest wprowadzać wzmocnianie postawy przedsiębiorczej wśród młodych ludzi, co nie wyklucza takiego kształtowania w ciągu całego życia. Menedżerowie muszą więc nieustannie poszukiwać nowych rozwiązań i dostosowywać je do bieżących potrzeb.

Charakterystyki cech przedsiębiorczych, wchodzących w skład kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej, autorka dokonuje za pomocą testu zbudowanego zgodnie z koncepcją S. Caird i C. Johnson z Wyższej Szkoły Biznesu w Durham. Model obejmuje takie cechy, jak potrzeba osiągnięć, potrzeba niezależności (co tworzy w sumie motywację do działania) oraz kreatywności, kalkulowania ryzyka, poczucia wewnętrznej kontroli [www. *General measure of Enterprising Tendency test*].

Kolejnym elementem składowym kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej są umiejętności. Menedżerowie powinni wykazać się, oprócz umiejętności mobilizowania pracowników do osiągania wspólnych celów, co wiąże się z koniecznością budowania kapitału ludzkiego opartego na istniejącej kulturze organizacyjnej [Kouzes i Posner 1995], umiejętnościami przedsiębiorczymi. Kadra kierownicza powinna wykazać się umiejętnościami przedsiębiorczymi, na które składają się: dążenie do nowych inicjatyw, rozprzestrzenianie wiedzy, doskonalenie zawodowe, usuwanie barier rozwojowych, a także umiejętności skupiania się na potrzebach klienta [Urbanek 2007, s. 45]. S. Lachiewicz natomiast podkreśla wagę samych umiejętności kadry kierowniczej do kreowania działania, samodzielności działania i związanego z tym ryzyka zawodowego [Lachiewicz 2007, s. 65].

Kadra kierownicza powinna móc wykazać się umiejętnościami w zakresie dostosowania się do interesariuszy wpływających na orientację biznesową, co pozwoli koncentrować się na kliencie i jego twórczych potrzebach. Ma to olbrzymi wpływ na działalność innowacyjną. Do tego potrzebna jest umiejętność sprawnego komunikowania się, elastycznego działania, ciągłego dążenia do powstawania nowych przedsięwzięć, a tym samym wypracowania zdolności do rozwoju.

Na kompetencje przedsiębiorcze bardzo duży wpływ ma doświadczenie zawodowe w zakresie aktywności biznesowej. Na przykład A.K. Koźmiński i D. Jemielniak podkreślają znaczenie doświadczenia w obliczu tak zwanej nowej fali w zarządzaniu. Podkreślają oni wagę obserwacji i analizy osiągnięć tego, co sprawdza się w praktyce, w połączeniu z nowoczesnymi metodami i instrumentami używanymi w zarządzaniu [Koźmiński i Jemielniak 2004, s. 745–746].

Niewątpliwie doświadczenie zawodowe wpływa na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej. Na doświadczenie zawodowe mają wpływ rodzaj zdobytego wykształcenia, praktyka zawodowa oraz efekty dotychczasowej pracy.

Opisane wyżej składowe kompetencji przedsiębiorczych kadry kierowniczej, zostały zebrane i scharakteryzowała w poniższej tabelce.

Tabela 1. Kompetencje przedsiębiorcze kadry kierowniczej

Składowe kompetencje przedsiębiorczych	Główne kompetencje przedsiębiorcze	Charakterystyka głównych kompetencji przedsiębiorczych
1. Wiedza z zakresu biznesu	zarządzanie zmianami	dostosowanie przedsięwzięć do zmieniającego się otoczenia
	stosowanie zróżnicowanego ryzyka	połączenie decyzji z odpowiedzialnością i ryzykiem
	potrzeby klienta	przedsięwzięcia nakierowane na potrzeby klienta
	w zakresie polityki	demokratyczny sposób dążenia do nowych rozwiązań
	w zakresie prawa	przedsięwzięcie zgodne z obowiązującym prawem
	psychologiczna	predyspozycje osobowe do kształtowania postawy przedsiębiorczej
	organizacyjna	zakres decyzyjności i odpowiedzialności
	osobista	wpływ na umiejętność tworzenia kreatywności, innowacyjności
2. Postawa	poznawcza	znajomość tak zwanych grup odniesienia, czyli takich, z którymi osoba ma związek konieczny
	emocjonalna	uczucia i nastroje wpływające na tworzenie postawy przedsiębiorczej
	behawioralna	wykorzystanie umiejętności współpracy do rozwoju kreatywności i innowacji
3. Cechy	silna motywacja (bazująca na potrzebie autonomii i osiągnięć)	zmotywowany człowiek ciężko pracuje i tworzy. wykorzystanie auto – motywacji
	kreatywność	umiejętne rozwiązywanie problemów i tworzenie w inny, twórczy sposób
	kalkulowane ryzyko	umiejętne ocenianie sytuacji i podejmowanie decyzji
	wewnętrzne poczucie kontroli	poczucie kontroli własnego postępowania i wpływ na własne życie
4. Umiejętność	pozyskiwanie zasobów biznesowych	umiejętność korzystania z dostępnych narzędzi, w tym z zasobów finansowych, technologicznych, ludzkich, klienckich i ich wykorzystanie w procesie zarządzania organizacją

Do pełnego zobrazowania proponowanych przez autorkę artykułu kompetencji przedsiębiorczych w powyższej tabeli w pozycji 1. znalazło się organizowanie, które jednoznacznie kojarzone jest z kompetencjami zarządczymi,

jednak autorka odniosła je do zdolności przedsiębiorczych związanych ze zdolnościami do twórczego działania i organizowania pracy, zgodnie z cytowanym wcześniej sposobem przedsiębiorczego działania 24 kroków proponowanych przez B. Auleta. Podobnie sytuacja przedstawia się w pozycji 2. przy postawach poznawczych, które wpisują się w kompetencje zarządcze. Jednak współczesny, przedsiębiorczy menedżer powinien rozpoznawać otoczenie, aby w sposób błyskotliwy, wykorzystać tę wiedzę do tworzenia nowych przedsięwzięć. W pozycji 3. dotyczącej cech przedsiębiorczych istotne jest wykorzystanie silnej motywacji wewnętrznej, a nie tylko opieranie się na zewnętrznych oddziaływaniach motywacyjnych. W pozycji 4., w której autorka odnosi się do umiejętności pozyskiwania zasobów, również można zakwalifikować je do kompetencji zarządczych, jednak należy wziąć pod uwagę umiejętność poszukiwania zasobów do przeprowadzenia przedsięwzięcia i oryginalnego spojrzenia na korzystanie z dostępnej wiedzy i możliwych kanałów informacyjnych.

Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wymuszają konieczność zmian w składzie kompetencji menedżerskich. Kadra kierownicza staje przed trudnym wyzwaniem. Wymaga się od niej zmian w myśleniu o zarządzaniu i to w sposób rewolucyjny. Zmiany, które należy przeprowadzić są bardzo trudne i wymagają zarówno zmiany mentalności, jak i cech psychologicznych [Witkowski i Listwan 2008, s. 438].

3. Wpływ kompetencji przedsiębiorczych menedżerów na rozwój organizacji

Współczesne organizacje dążą do tworzenia kapitału ludzkiego, w którego skład wchodzi właściciele i pracownicy przyczyniający się do powodzenia danej organizacji. Szczególnie ważną rolę odgrywa kadra kierownicza, która jest podstawą kapitału organizacyjnego. Od menedżerów oczekuje się bardzo starannego przygotowania zawodowego, doświadczenia, wszechstronnej wiedzy, która rzutuje na postawy i umiejętności menedżerskie. Wymagania współczesnej zglobalizowanej gospodarki są duże, uzależnione od burzliwego otoczenia i ciągle następujących zmian. Wpływa to na konieczność wzrostu wymagań w stosunku do kadry kierowniczej organizacji i to niezależnie od szczebla w hierarchii organizacyjnej. Menedżer jutra nie aspiruje do bycia władcą absolutnym. Powinien być partnerem, a pracowników darzyć zaufaniem. Powinien potrafić wykorzystywać ich wiedzę, kompetencje, rezygnować z rutynowej, surowej kontroli. Jest to ważne zwłaszcza w małych organizacjach. Menedżer powinien być jednostką przedsiębiorczą, osobą kreatywną, otwartą

na zmiany. Musi działać elastycznie, zależnie od sytuacji i czasu. Powinien cenić innowacyjne pomysły swoich podwładnych. Menedżer jutra ma wpływ na kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji, na który ma wpływ wiedza pracowników, ich kompetencje, kreatywność, entuzjazm w działaniu. Przedsiębiorczość i innowacyjność pracowników, to elementy, które wchodzą w skład głównych kompetencji zarządzania w przyszłości [Sztaba 2014]. O postawie innowacyjnej menedżera wypowiada się w swojej publikacji D. Nawrot, która uważa, że pobudza do nowych rozwiązań. Do tego potrzebne jest podejście niestandardowe, przekraczające granice, preferujące elastyczne, w zależności od potrzeb, metody. Nawrot sformułowała wnioski na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych – 15 wywiadów z innowacyjnymi menedżerami. Zgodnie z otrzymanymi odpowiedziami innowacyjny menedżer to osoba wyjątkowa, twórcza, ze zdolnościami wizjonerskimi, która ma zdolność wprowadzania do zarządzania nowych koncepcji i trendów. Kompetencje twórcze decydują o konkurencyjności i pozwalają na zagospodarowanie nowych obszarów. Postawa twórcza i koncepcje innowacyjne mogą być kluczem do sukcesu. Potencjał twórczy można modelować i rozwijać, dlatego warto kształcić i doskonalić takie kompetencje [Nawrot 2013, s. 34–40].

W nowoczesnym zarządzaniu kompetencje kadry kierowniczej decydują o powstawaniu kapitału ludzkiego. Czynnikiem ludzki jest najważniejszą składową organizacji i od jej profesjonalnego, twórczego działania zależy powodzenie przedsiębiorstwa. Kompetentny, twórczy personel, działający w nowoczesnych firmach często w sposób procesowy, systemowy, z umiejętnością pracy w zespole, powinien cechować się:

- konsekwencją i systemowym podejściem do wprowadzania nowych rozwiązań,
- zdolnością do twórczego działania na szczeblu kierowniczym i wykonawczym,
- umiejętnością budowania atmosfery sprzyjającej innowacjom,
- postrzeganiem zmiany jako czynnika pożądanego,
- wysokim stopieniem zaangażowania w promowanie ludzi z talentami innowacyjnymi [www.exbis.pl/liderzyprzedsiębiorczości].

Jest to związane z umiejętnościami funkcjonowania człowieka w zmiennej rzeczywistości, jego adaptacji do zmian, kreowania siebie i postrzegania w nowy, oryginalny sposób już istniejących zjawisk, sytuacji czy problemów. Kompetentny, współczesny menedżer powinien twórczość i innowacyjność rozumieć jako transgresję, czyli twórcze przekraczanie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń. Rozwój powinien być traktowany jako ekspansja na nowe przestrzenie i możliwości. Kompetencje innowacyjne, to wymóg nowych

czasów [Kozielecki 1987, s. 10]. Unia Europejska również podkreśla wagę kompetencji innowacyjnych i traktuje je jako priorytet w nowym podejściu do edukacji, która ma być ściśle powiązana z rynkiem pracy i potrzebami pracodawców [Rezolucja Rady Europejskiej z 27 czerwca 2002 roku].

W wielu publikacjach autorzy odnoszą się do cech i umiejętności przedsiębiorczych, które powinny kształtować postawę menedżerską. Od menedżerów wymaga się osiągnięcia pożądanego stanu rzeczy, czyli zapewnienia ekwiwalentnej wymiany pomiędzy organizacją a elementami jej otoczenia. Zapewnienie równowagi pomiędzy aspiracjami pracowników a wymaganiami procesu pracy. Zarządzanie powinno prowadzić do społecznej równowagi organizacji [Krzakiewicz i Cyfert 2013, s. 25–26]. Aby taką równowagę uzyskać, należy podejmować coraz to nowsze przedsięwzięcia, myśleć kreatywnie, co prowadzi do nowych rozwiązań. Umiejętność innowacyjnego spojrzenia jest związana z przedsiębiorczością. Aby dana organizacja miała szansę na przetrwanie i dalej rozwijała się, osoby nią zarządzające muszą charakteryzować się przedsiębiorczością. Ważną rolę odgrywa przedsiębiorczość także w małych organizacjach. Kierownik małego przedsiębiorstwa organizuje i prowadzi działalność gospodarczą, a także podejmuje z tym związane ryzyko. Bierze pełną odpowiedzialność za kondycję firmy. Odpowiada pod względem finansowym i prawnym zarówno za siebie, jak i za pracowników. Przedsiębiorcy pełnią niezwykle ważne role społeczne. Tworzą miejsca pracy, są innowatorami, a także przyczyniają się do rozwoju lokalnego. Zachowania przedsiębiorcze kierowników małych firm, sprowadzają się do:

- gotowości i zdolności podejmowania i rozwiązywania problemów w sposób twórczy i nowatorski,
- umiejętności wykorzystania nadarzających się szans, wkładając w to wysiłek i podejmując ryzyko,
- elastycznego dostosowania do zmieniających się warunków funkcjonowania gospodarki [Wiśniewska-Szałek 2014].

Kadra kierownicza oddziałuje na kształtowanie się wartościowych zasobów danej organizacji. Zgodnie z teorią zasobową, nadprzeciętne dochody organizacji są wtedy, kiedy posiada ona lepsze zasoby. Zasoby takie można pozyskać, mając tak zwane szczęście, czyli towarzyszy temu przypadek, a druga metoda zależy od kadry kierowniczej, która w długim okresie wpływa na tworzenie cennych zasobów, dokonując świadomych wyborów. Aby stworzyć wartościowe, cenne zasoby we współczesnej organizacji, należy oddziaływać w sposób kreatywny i innowacyjny [Urbanek 2011, s. 37]. Kadra kierownicza wpływa na kształtowanie następujących wartości dla organizacji:

- zapewnienie efektywności koncepcyjnej dzięki umiejętności przewidywania długookresowych skutków działania, a w tym – kreatywność, innowacyjność;
- zapewnienie skuteczności operacyjnej dzięki umiejętności stawiania konkretnych celów, a w tym – podejmowanie decyzji obarczonych ryzykiem;
- zapewnienie skuteczności interpersonalnej polegającej także na wykorzystaniu na potrzeby organizacyjne wiedzy innych;
- zapewnienie motywacji osiągnąć i nastawienie na sukces, a w tym – przyjmowanie odpowiedzialności [Sajkiewicz 2008, s. 266–267].

T. Oleksyn podkreśla natomiast wagę kompetencji menedżerskich, ich jakości w związku z ich wpływem na zdolność do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania [Oleksyn 2010, s. 22]. Skuteczność kadry kierowniczej jest niesłychanie ważna. Zależy ona od postawy, silnego charakteru, fachowości, gruntownego wykształcenia, a także umiejętności i cech przedsiębiorczych. Wpływa na powstawanie rzeczy niezwykłych w organizacji, przemieniających się w sukces [Bartkowiak 2002, s. 18]. Tworzenie w organizacji, będące wynikiem działalności kadry kierowniczej, związane jest z odpowiedzialnością i ponoszeniem ryzyka. C.G. Gilbert oraz M.J. Eyring twierdzą, że przedsiębiorczy menedżerowie tak postępują, aby krzywa zależności pomiędzy ryzykiem a korzyściami miała pożądany kształt, co zwiększa szanse na sukces [Gilbert i Eyring 2011, s. 15].

Menedżerowie stanowią w organizacjach podstawę kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki to suma zdolności, wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników danej organizacji, a wśród nich zwłaszcza menedżerów. Wymienione elementy są niezbędne do sprostania założeniom firmy i służą powiększaniu jej zasobów. Kapitał ludzki jest więc jednym z najcenniejszych wartości. Należy dążyć do zwiększania wartości kapitału ludzkiego. W tym celu potrzebna jest kadra kierownicza mająca wysokie kwalifikacje i umiejętności przedsiębiorcze. Przeprowadzono wiele badań związków pomiędzy kapitałem ludzkim a wynikami finansowymi danego przedsiębiorstwa. J.D. Margolis i J.P. Walsh, opisali 23 badania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. W konsekwencji występuje korelacja pozytywna pomiędzy poziomem kapitału ludzkiego, a wynikami organizacji [Margolis i Walsh 2001]. Menedżerowie zarządzający współczesnymi organizacjami powinni posiadać kompetencje przywódcze, a także pamiętać o ideach, którym służą, i o celach, które im przyświecają, które mają osiągnąć, a ludzi nie powinno traktować się drugoplanowo [Oleksyn 2010, s. 120].

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym wymuszają natychmiastowe decyzje i ponoszenie z tym związanego

ryzyka. Ciągłe należy dokonywać wyborów. A. Pocztowski twierdzi, że istotą kierowania w organizacjach, tak zwanej nowej gospodarki, powinno być właściwe wykonywanie właściwych rzeczy [Pocztowski 2008, s. 223], na co olbrzymi wpływ mają umiejętności przedsiębiorcze kadry kierowniczej organizacji.

Zakończenie

Autorka starała się zwrócić uwagę na główną rolę, jaką we współczesnych organizacjach odgrywiają przedsiębiorczy menedżerowie. Kadra kierownicza musi sprostać wymaganiom wynikającym z ciągle zmieniającego się otoczenia i uwzględnić globalizację w działalności. Nowoczesne organizacje działają na zasadzie systemów, procesów i pracy zespołowej. Szczególną rolę odgrywiają ludzie, którzy przyczyniają się do tworzenia nowych systemów, procesów, produktów. W tym celu ważne stają się twórcze i odtwórcze myślenie, na które oddziałuje kadra kierownicza. Wzrosły wymagania stawiane menedżerom. Dużego znaczenia nabierają cechy, postawa, umiejętności, doświadczenie przedsiębiorcze, a wszystko musi być osadzone na obszernej wiedzy przedsiębiorczej. Przedsiębiorczość kadry kierowniczej wpływa na powstawanie nowych przedsięwzięć, wyprzedzanie oczekiwań klientów, tworzenie innowacyjnych projektów i powstawanie kreatywnych rozwiązań. Menedżerowie są – z jednej strony – kreowani przez środowisko zawodowe, a jednocześnie – z drugiej – sami je kształtują. Od ich innowacyjnego spojrzenia i działania zależy całe środowisko pracy. Twórcze i innowacyjne działanie kadry kierowniczej musi być jednak wsparte sprzyjającą kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Innowacyjny klimat jest ściśle związany z kompetencjami menedżerów [Sułkowski 2002; Mesjasz i in. 2006].

Biorąc pod uwagę wypowiedzi różnych praktyków i naukowców, twórcze umiejętności do pracy menedżera, związane z jego przedsiębiorczością, mają wpływ na umiejętność generowania dużej ilości pomysłów w krótkim czasie, ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań, oryginalność w tworzeniu nowatorskich powiązań i pomysłów, a także na umiejętność wybierania optymalnych rozwiązań. To wszystko wpływa na tworzenie kapitału ludzkiego w organizacjach. Tylko organizacje mające kreatywne, innowacyjne podejście, z profesjonalną, przedsiębiorczą kadrami kierowniczą mają szansę na uzyskanie pozycji konkurencyjnej na rynku. Jednak nie należy zapominać, że oczekiwania kompetencyjne kadry kierowniczej wiążą się z wysokimi nakładami, a tym samym inwestowaniem środków finansowych. Nie ma takiej możliwości, aby

menedżerowie posiadali wszystkie potrzebne kompetencje. Należy je więc doskonalić, kształtować i sprawdzać, jakie zadania postawi rynek.

Autorka artykułu odpowiada na postawione na wstępie pytanie badawcze, opierając się na literaturze przedmiotu, co otwiera jej drogę do przeprowadzenia badań empirycznych, które pomogą udokumentować wiedzę teoretyczną o przedsiębiorczych kompetencjach kadry kierowniczej, współczesnych potrzebach i oczekiwaniach biznesowych.

Bibliografia

- Aulet, B., 2014, *Przedsiębiorczość zdyscyplinowana. Od startupu do sukcesu w 24 krokach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Bartkowiak, G., 2002, *Skuteczny kierownik. Model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bojatzis, R.E., 1982, *Competent Manager: a Model for Effective Performance*, John Wiley, New York.
- Cantillon, R., 1755, *Essai sur la Nature du Commerce en General*, McMaster University Archive vor the History of Economic Thought, w: Kostera, M. (red.), 2014, *O przedsiębiorczości, historie niezwykle*, Difin, Warszawa.
- Carrington, L., 1994, *Competent to Manager?*, International Management, Septe.
- Drucker, P.F., 1994, *Skuteczny menedżer*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Fryca, J., Jaworski, J., 2009, *Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu*, t. 4, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk.
- General Measure of Enterprising Tendency Test*, www.get2.net [dostęp: 12.02.2014].
- Gilbert, C.G., Eyring, M.J., 2011, *Jak zwiększyć szanse nowego przedsięwzięcia na sukces*, ICAN Instytut, Warszawa.
- Hammer, M., Champy, J., 1996, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa.
- Johannisson, B. 2005, *Entreprenoerskapets vaesen (Istota przedsiębiorczości)*, Lund; Studentlitteratur, w: Kostera, M. (red.), 2014, *O przedsiębiorczości, historie niezwykle*, Difin, Warszawa.
- Karwowski, M., 2009, *Zagłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu stylu i twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Kozielecki, J., 1987a, *Człowiek oświecony czy innowacyjny*, Kwartalnik Pedagogiczny, nr 1, s. 3–16.
- Kozielecki, J., 1987b, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W., 2004, *Zarządzanie, teoria i praktyka*, wyd. 5 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z., 1995, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey – Bass Publications, San Francisco.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, S., 2013, *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Lachiewicz, S., 2007, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Margolis, J.D., Walsh, J.P., 2001, *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York.
- Mesjasz, J., 2006, *Klimat i kultura organizacji transgresyjnej*, w: Romanowska, M., Wachowik, P. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Mrówka, R., 2005, *Przywództwo w otoczeniu burzliwym*, e-mentor nr 1 (8), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Nawrot D., 2013, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów*, w: Antoszkiewicz, J.D., Marjański, A. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 14, z. 4, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, <http://piz.san.edu.pl> [dostęp: 15.10.2014].
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Oleksyn, T., 2010, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters, Kluwer, Polska, Sp. z o.o., Warszawa.
- Penc, J., 1998, *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pocztowski, A., 2004, *Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze*, w: Juchnowicz, M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- Pocztowski, A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Przychodeń, W., 2013, *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Reber, A.S., 2002, *Słownik psychologii*, tłum. B. Janasiewicz-Kruszyńska, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Rezolucja Rady Europejskiej, 27 czerwiec 2002, *Strategia uczenia się przez całe życie*.
- Rostkowski, A., 2004, *Zarządzanie kompetencjami w UE*, w: Juchnowicz, M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Sajkiewicz, A., 2002, *Jakość zasobów pracy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Sajkiewicz, A. (red.), 2008, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin Sp. z o.o., Warszawa.

- Schumpeter, J., 1949, *Economic Theory and Entrepreneurial History*, w: *Change and the Entrepreneur*. Prepared by the Research Center in Entrepreneurial History, Mass: Harvard University Press, Cambridge, s. 63–84.
- Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
- Stępnicka, N., Wiączek, P., 2014, *Kobieta menedżer Margaret Ousting Withman i jej rola w rozwoju największego w świecie serwisu aukcji internetowej eBay.com*, w: Antoszkiewicz, J.D., Marjański, A. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, t. 14, z. 4, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, <http://piz.san.edu.pl> [dostęp: 15.10.2014].
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., 1996, *Kierowanie*, wyd. 2, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Urbanek, G., 2007, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Witkowski, S.A., Listwan, T., 2008, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin Sp. z o.o., Warszawa.
- www.exbis.pl/liderzyprzedsiębiorczosci [dostęp: 16.04.2014].
- [www.General mausure of Enterprising Tendency test](#) [dostęp: 12.02.2014].