

**ZARZĄDZANIE
ZRÓWNOWAŻONYM
ROZWOJEM
ORGANIZACJI**

ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM ORGANIZACJI

Wybrane aspekty

pod redakcją Dariusza Fatuły

Kraków 2020

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:
prof. dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Kamil Jurewicz

ISBN 978-83-66007-39-0 (książka)
ISBN 978-83-66007-43-7 (płyta CD)

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2020

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca: Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2020

Sprzedaż: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: MKpromo

Spis treści

Dariusz Fatuła	
Wprowadzenie.....	7
Andrzej Chodyński	
Brikolaż przedsiębiorczy w zarządzaniu innowacjami w firmie inteligentnej i odpowiedzialnej społecznie.....	11
Janusz Ziarko	
Kształcenie menedżerskich kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości wyzwaniem dla szkoły wyższej.....	43
Barbara Oliwkiewicz	
Oczekiwania płacowe a godziwe wynagrodzenie absolwentów studiów ekonomicznych	67
Bibliografia.....	95

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój, choć różnie definiowany, najogólniej można rozumieć jako proces względnie trwały, oparty na stabilnych i różnorodnych podstawach, przynoszący korzyści nie tylko samej organizacji i jej twórcom czy właścicielom, ale także szeroko pojętemu otoczeniu. Zarządzanie takim rozwojem wymaga dostrzeżenia, uwzględnienia i wykorzystania bardzo wielu elementów. Dobry zarządzający (czy – w anglojęzycznej, różnie spolszczanej wersji – menedżer) powinien być wszechstronnym obserwatorem rzeczywistości i wręcz analitykiem procesów w prawie każdej dziedzinie nauki. „Dobry” oznacza w tym przypadku nie tylko ‘rzemieślniczo sprawny i dokładnie wypełniający funkcje zarządzania i zadania kierownika’, ale także ‘potrafiący twórczo wykorzystywać zasoby i tworzyć nowe koncepcje oraz trendy’. Przykładem zarządzania w bardzo wielu aspektach są prowadzone na różnych szczeblach działania związane z trwającą obecnie (kwiecień 2020 r.) pandemią choroby COVID-19 wywoływanej zakażeniem koronawirusem. W takiej sytuacji w zarządzaniu organizacjami trzeba uwzględnić wiedzę medyczną, społeczną, psychologiczną, zasady logistyki, modele matematyczne i statystyczne oraz wiele innych aspektów ludzkiej działalności i nauki.

Rozdziały niniejszej publikacji powstały przed pandemią i nie zawierają tak szerokiego zakresu rozważań. Skupiają się na trzech aspektach ważnych w zarządzaniu organizacjami. Pierwszy z nich omawia Andrzej Chodyński w tekście o tzw. brikolażu przedsiębiorczym. Pojęcie to wprowadzone na gruncie antropologii wskazuje na możliwość – czy wręcz konieczność – wyko-

rzystywania zasobów, które mamy „pod ręką”, wokół siebie, do stworzenia czegoś nowego. Takie podejście jest bardzo pomocne w kreowaniu i zarządzaniu procesami tworzenia innowacji w organizacji oraz przedsiębiorczości jednostek. Nasuwa się tu wspomnienie misji Apollo 13, kiedy w sytuacji krytycznej, z materiałów dostępnych na statku, innowacyjnie stworzono urządzenia ratujące życie i pozwalające powrócić na Ziemię. Bieżącym skojarzeniem jest poszukiwanie szczepionki lub lekarstwa na zakażenie koronawirusem na bazie dostępnych już leków czy substancji znanych medycynie, biologom i chemikom. Podobnie rzecz ma się z urządzeniami (chodzi przede wszystkim o respiratory) ratującymi życie chorym. Autor, abstrahując od konkretnych rozwiązań, szeroko omawia koncepcję brikolażu – powołując się na literaturę przedmiotu, przedstawia korzyści, ale także przeszkody i zagrożenia z nim związane.

Drugi z omawianych aspektów dotyczy kształcenia menedżerów w systemie szkolnictwa wyższego. Janusz Ziarko stawia pytania i odpowiada na nie, m.in. jak tworzyć ramy kompetencyjne do nauczania przedsiębiorczości i zasad zrównoważonego rozwoju. Zaznacza, że w nauczaniu i kreowaniu umiejętności praktycznych u studentów należy uwzględnić specyfikę różnych branż gospodarki, oczekiwań rynku pracy i pracodawców, ale także (niezależne od konkretnych rozwiązań) poczucie inicjatywy i kreatywności – jako zdolności kreowania pomysłów, prowokowania wydarzeń, wykorzystania możliwości i przez to posiadania realnego wpływu na otaczającą człowieka rzeczywistość. Przy tym nie należy porzucać kształtowania u studentów takich cech (wydawać się może, że ograniczających kreatywność) jak roztropność, rozważa, rozmyśl, refleksja, powściągliwość.

Trzeci aspekt zarządzania zrównoważonym rozwojem to kwestia godziwego wynagradzania pracowników. Zagadnienie odpowiedniego wynagradzania za pracę jest kluczowe we wszystkich nurtach ekonomii, a w aspekcie filozoficznym dostrzegane było już w starożytności. Barbara Oliwkiewicz przytacza definicje i sama wnosi wkład w rozumienie terminu godziwego wynagradzania. W sferze teoretycznej opracowania kluczowy jest model pomiaru kapitału ludzkiego. Autorka przytacza też bardzo interesujące badania własne i literaturowe. Porównuje wnioski

z teorii z wynikami badań dotyczących oczekiwań płacowych absolwentów studiów wyższych w dziedzinie ekonomii. Cenne są tu także prognozy i zalecenia – Autorka zauważa na przykład, że „jeżeli praca człowieka nie będzie odpowiednio wynagrodzona, to poziom kapitału ludzkiego się obniży” – co doprowadzić może do daleko idących negatywnych skutków dla całej gospodarki. Zarządzający chcący podtrzymać zrównoważony rozwój każdej organizacji powinni wziąć ten aspekt pod uwagę.

Publikacja jest spójnym tematycznie wyborem prac naukowo-badawczych pracowników Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, które były prezentowane na konferencjach naukowych, w tym w sekcji Wydziałowej XIX Konferencji Naukowej „Państwo, Gospodarka, Społeczeństwo” w czerwcu 2019 r.

Dariusz Fatuła

Andrzej Chodyński

prof. dr hab., Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID: 0000-0003-4962-5143

Brikolaż przedsiębiorczy w zarządzaniu innowacjami w firmie inteligentnej i odpowiedzialnej społecznie

Streszczenie

Celem pracy jest prezentacja roli brikolażu we wspieraniu przedsiębiorczości i innowacyjności w zarządzaniu organizacją. Omówiono związki kreatywności z działaniami o charakterze brikolażu. W szczególności uwagę zwrócono na wykorzystanie brikolażu w kontekście sposobności. Brikolaż zaprezentowano w aspekcie budowy organizacji inteligentnej. Podkreślono jego rolę w realizacji odpowiedzialności organizacji wywierającej wpływ społeczny. Wskazano miejsce brikolażu w zarządzaniu wiedzą organizacyjną. Odniesiono się do roli zachowań o charakterze brikolażu w sieciowym podejściu do hybrydyzacji modeli biznesowych. Omówiono rolę brikolażu w kontekście przedsiębiorczości konfiguracyjnej, także o charakterze technologicznym. Określono miejsce brikolażu wobec występowania dwóch kontrastowych logik dotyczących podejmowania decyzji: *effectuation* (dokonywanie) oraz *causation* (przyczynowość). Zwrócono uwagę na znaczenie brikolażu w sytuacjach kryzysu i w organizacjach o wysokiej odporności (sprężystych, *resilient*). Omówiono rolę pamięci organizacyjnej w brikolażu. Opisano mechanizm innowacyjny oparty na brikolażu, przy występowaniu ograniczeń zasobowych (*resource constraints*), w ramach pojęć *reverse*, *frugal*, *jugaad* oraz *kanju innovation*.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, przedsiębiorczość, brikolaż, organizacja inteligentna i odpowiedzialna społecznie

Wstęp

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne źródła innowacji: nową wiedzę (o różnym charakterze: naukowym, technicznym ale też społecznym), zmiany dotyczące percepcji (postrzegania zjawisk występujących w otoczeniu), demografii, rynków i sektorów, a także zmiany o charakterze procesowym, dysharmonię (niezgodność elementów układu wewnątrz organizacji) oraz okazje (sytuacje związane z nieoczekiwanym powodzeniem lub niepowodzeniem). Realizacja innowacji w systemach innowacyjnych jest związana z historycznie ukształtowaną kulturą, posiadanymi zasobami wiedzy i doświadczeniami¹. Rozważania dotyczące przedsiębiorczości i innowacyjności firmy odnoszą się do kontekstu odpowiedzialności społecznej w warunkach zrównoważonego rozwoju, co przejawia się m.in. przedsiębiorczością i innowacyjnością społeczną oraz ekologiczną². W ramach nastawienia na aspekty ekologiczne w przedsiębiorstwach rozwijana jest ekoinnowacyjność³. Rozważania o przedsiębiorczości i innowacyjności dotyczą m.in. zmian modeli biznesu w ramach etapów rozwoju firm⁴. Budowie i legitymizacji konkurencyjnego, odpowiedzialnego biznesu służyć może triada strategicznych działań: odpowiedzialna przedsiębiorczość, odpowiedzialna innowacyjność, odpowiedzialna jakość⁵.

¹ M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 46–55 (Monografie PŁ).

² A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.

³ Idem, *Ekoinnowacje w strategicznym podejściu organizacji odpowiedzialnej*, [w:] *Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2019, s. 29–52.

⁴ Idem, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 9–25.

⁵ Idem, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, vol. 18, z. 1, s. 9–27.

Współcześnie poszukuje się źródeł innowacyjnych zachowań firm zarówno dojrzałych, działających na globalnym rynku, jak i w firmach małych, działających często w gospodarkach rozwijających się, również tych postrzeganych jako tzw. ubogi biznes. Nie dysponuje on dostatecznymi zasobami dla zapewnienia sobie rozwoju. Szansy dla zachowań innowacyjnych upatruje się w brikolażu. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w nowo tworzonych i młodych firmach brikolaż pozwala uporać się z problemami rutynowymi i ma pozytywny wpływ na innowacyjność tych firm⁶. Obserwuje się bowiem znaczący i pozytywny wpływ brikolażu na innowacje.

Brikolaż jest rozpatrywany jako proces⁷. Może on wywierać również niekorzystny wpływ na wyniki działalności organizacji, np. poprzez przyciąganie zasobów z dotychczasowej działalności czy tworzenie wieloznaczności zasobów (*resource ambiguity*)⁸. Proponowany jest podział na brikolaż selektywny (*selective*), zastosowany w wybranych obszarach, często przynoszący efekty pozytywne, i brikolaż równoległy (*parallel*), o nadmiernym wykorzystaniu, mogący przynosić efekty negatywne⁹.

Z innowacyjnością wiąże się pojęcie kreatywności. Kreatywność dotyczy tworzenia nowych rozwiązań (wytworów, pomysłów), z kolei innowacyjność kojarzy się ze zdolnością do ich realizacji w praktyce. Kreatywność może więc, ale nie musi skutkować innowacją, jest pierwszym etapem procesu innowa-

⁶ O.J. Andersen, *A bottom-up perspective on innovations: mobilizing knowledge and social capital through innovative processes of bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2008, Vol. 40, No 1, s. 54–78; J.M. Senyard, P. Davidsson, T. Baker, *Resource constraints in innovation: the role of bricolage in new venture creation and firm development*, [w:] *Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, red. A. Maritz, Swinburne University of Technology, Melbourne 2011, s. 609–622.

⁷ J.M. Senyard, T. Baker, P.R. Steffens, P. Davidsson, *Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31, No 2, s. 211–230.

⁸ J.M. Senyard, *Bricolage and early stage firm performance*, PhD thesis, Queensland University of Technology, 2015.

⁹ T. Baker, R.E. Nelson, *Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, No 3, s. 329–366.

cyjnego. Zwraca się uwagę, że kreatywności wymaga jednak każdy etap tworzenia innowacji. Kreatywność dotyczy poziomu jednostkowego, grup osób, całej organizacji lub kultury (odnosi się do społeczeństwa, ale także grupy państw). W literaturze omawia się uwarunkowania kreatywności w skali regionów i społeczeństw, w tym m.in. określa się cechy twórczego społeczeństwa. Zbyt duża homogeniczność kulturowa ma negatywny wpływ na kreatywność¹⁰. Interesujące rozważania dotyczą kreatywności jako czynnika sprawczego innowacyjności oraz rozwoju twórczości technologicznej, łączącej twórczość organizacyjną z rozwojem technologii¹¹. Prezentowane w niniejszym tekście poglądy odnoszą się będą także do zachowań o charakterze brikolażu. Kreatywność prowadząca do wykorzystania brikolażu może być wymuszana zaistniałą sytuacją. Teresa Piecuch wyraża pogląd, że wdrażanie innowacji jest możliwe dzięki przedsiębiorczości (twórczości i kreatywności) kierownictwa i pracowników, zaś strategia przedsiębiorcza jest kojarzona z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje¹².

Teza pracy brzmi: ważną rolę w przedsiębiorstwie odgrywa umiejętność wykorzystania brikolażu przedsiębiorczego w zarządzaniu innowacjami. Brikolaż przedsiębiorczy stanowić może pierwszy etap w realizacji procesu zarządzania innowacjami w firmie, jako przejaw kreatywności organizacji. Brikolaż można także rozpatrywać w kontekście sposobności.

Celem pracy jest prezentacja roli brikolażu we wspieraniu przedsiębiorczości i innowacyjności w zarządzaniu organizacją. Szczegółowo przedstawiono możliwości wykorzystania brikolażu (często stosowanego w sytuacjach krańcowej turbulencji otoczenia, np. katastrofy) jako doświadczenia w ramach procesu uczenia się organizacji, służącego w dalszej perspektywie do zarządzania innowacjami w firmie, traktowanego jako ciąg działań zaplanowanych i uporządkowanych.

¹⁰ A. Strychalska-Rudzewicz, *Kreatywność a poziom innowacyjności państw – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 47–53.

¹¹ J. Machnik-Słomka, *Zachowania twórcze w organizacjach wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 19, s. 216–228.

¹² T. Piecuch, *Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(138), s. 71–85.

Przedmiotem analiz jest z jednej strony organizacja inteligentna, z drugiej zaś – organizacja wywierająca wpływ społeczny. Organizacja inteligentna sprzyja przedsiębiorczości wewnętrznej i kreowaniu innowacji i jest traktowana jako przedsiębiorstwo przyszłości, reprezentujące wyższy poziom niż organizacja ucząca się. Z kolei organizacja wywierająca wpływ społeczny realizuje założenia wywodzące się z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, kładąc przy tym szczególny nacisk na odpowiedzialność związaną ze skutkami społecznymi realizowanych przez siebie działań i oferowanych produktów.

Schemat wyvodu można przedstawić następująco:

1. kreatywność (w tym brikolaż przedsiębiorczy, wykorzystanie sieci partnerów w brikolażu zbiorowym, identyfikacja sposobności, szans i okazji¹³, z uwzględnieniem dorobku przedsiębiorczości społecznej) → 2. innowacja tworzona w organizacji inteligentnej, odpowiedzialnej społecznie, w tym katalityczne innowacje, decyzje oparte na brikolażu, logika podejmowania decyzji w procesach innowacyjnych, nowe podejście do wykorzystania zasobów w ramach innowacyjności technologicznej → 3. wpływ społeczny wdrożonej innowacji (innowacje odpowiedzialne, wpływ na zmianę społeczną) → 4. uczenie się organizacji (firmy), wykorzystanie brikolażu w kolejnej realizacji procesów innowacyjnych, uwzględnienie dorobku (doświadczeń) kreatywności na rzecz innowacji (m.in. *reverse*, *frugal*, *jugaad* i *kanju innovation*).

Przedsiębiorczość i sposobność a brikolaż

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęcono definicjom i typologii przedsiębiorczości. Katarzyna Piwowar-Sulej i Izabela Kwil zaproponowały klasyfikację przedsiębiorczości w opar-

¹³ Termin „szansa” w zarządzaniu strategicznym jest często rozpatrywany jako równoznaczny z terminem „okazja”, choć ich znaczenia nieco się różnią. Szansa to sposobność, której należy aktywnie poszukiwać, być czujnym i przygotowanym na jej pojawienie się, zaś okazja to dostrzeżone w sposób subiektywny zdarzenie lub splot różnych okoliczności o charakterze gospodarczym, które pojawiają się i znikają, zob. *ibidem*, s. 71–85.

ciu o takie kryteria jak: źródła inicjatyw przedsiębiorczych, charakter tych inicjatyw oraz moment implementacji. Wyróżniono następujące rodzaje przedsiębiorczości: akademicka i biznesowa, innowacyjna i naśladowcza, technologiczna i nietechnologiczna oraz dotycząca tworzenia organizacji lub odnosząca się do zmian w istniejących organizacjach. Propozycję tę poprzedzono analizą definicji przedsiębiorczości. Wskazano, że definicje przedsiębiorczości mogą mieć charakter: 1. podstawowy (dotyczy ekonomicznych działań przedsiębiorczych); 2. menedżerski (odnosi się do specyficznego sposobu zarządzania); 3. społeczno-kulturowy (nawiązując do norm społecznych i wartości). Podkreślono, że odnośnie do typologii przedsiębiorczości brak jest konkretnego kryterium podziału. Mowa jest o przedsiębiorczości 1. żywiołowej, pomijającej brak odpowiednich narzędzi bądź środków; 2. ewolucyjnej, opartej na indywidualnym rozwoju prowadzącym do tego, by stać się przedsiębiorcą; 3. etycznej, wykorzystującej wartości kulturowe, religijne i filozoficzne; 4. systemowej, uwzględniającej kreatywność, odpowiedzialność i wytrwałość. Inny podział przedsiębiorczości wyróżnia następujące jej rodzaje: 1. strategiczna – oparta na tworzeniu przewag oraz na konkurencyjności, ukierunkowana na okazje, innowacje, elastyczność działań oraz zarządzanie; 2. akademicka – wiąże się z zaangażowaniem studentów, doktorantów i pracowników uczelni na rzecz komercjalizacji jej osiągnięć (etapy: preinkubacji, inkubacji oraz akceleracji); 3. intelektualna – wiąże się z wykorzystaniem istniejącej wiedzy do zdobycia nowej wiedzy, do uczenia się i wykorzystania potencjału intelektualnego jednostki, a także z wykorzystaniem kapitału intelektualnego uczonych; 4. innowacyjna – w ramach prowadzonej działalności gospodarczej następuje realizacja rozwiązań innowacyjnych, których efektem są nowoczesne produkty lub technologie. Początek stanowi realizacja etapu badawczego.

Przedsiębiorczość dzieli się też na: żywiołową, ewolucyjną, systemową oraz technologiczną. Odniesiono się do takich pojęć jak:

- technologia – zasady i idee dotyczące wytwarzania towarów i usług;
- przedsiębiorczość technologiczna, w której nowe zasady i idee znajdują zastosowanie poprzez wdrożenie lub komercja-

lizację; jest definiowana także jako styl przywództwa w biznesie lub proces zwiększania praktycznej użyteczności badań naukowych na rzecz gospodarki;

- przedsiębiorczość w obszarze technologii lub oparta na technologii (*techno-entrepreneurship*) – tworzenie nowych przedsiębiorstw dla wykorzystania innowacji technologicznych bądź komercjalizacja nowych odkryć technologicznych lub innowacji;
- przedsiębiorczość akademicka – w literaturze anglosaskiej jest łączona z tworzeniem przedsiębiorstw typu *spin-off* lub *spin-out*. Wskazuje to na związek przedsiębiorczości technologicznej i akademickiej¹⁴. W publikacjach krajowych podkreśla się zainteresowanie podziałami przedsiębiorczości¹⁵, przedsiębiorczością strategiczną¹⁶ oraz intelektualną¹⁷.

W literaturze przedmiotu sporo uwagi poświęcono przedsiębiorczości i innowacyjności technologicznej¹⁸. Współcześnie obszarem poszukiwań nowych modeli biznesu są zjawiska konwergencji mediów w powiązaniu ze wzrostem znaczenia mediów społecznościowych¹⁹.

Brikolaż może być w szczególności rozpatrywany w koncepcjach przedsiębiorczości żywiłowej, w sytuacjach nieoczekiwanych, przy tworzeniu nowych przedsięwzięć, ale może także dotyczyć przedsiębiorczości i innowacyjności technologicznej w przypadku tzw. ubożego biznesu.

¹⁴ K. Piwowski-Sulej, I. Kwil, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna, innowacyjność – próba systematyzacji*, „Przełom Organizacji” 2018, nr 7, s. 18–24.

¹⁵ W. Gierańczyk, *Badania i rozwój jako element przedsiębiorczości w krajach europejskich*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2010, vol. 6, s. 35–48.

¹⁶ *Strategiczne pola konkurowania*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

¹⁷ W. Sitko, E. Mieszajkina, *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, [w:] *Imperatywy przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, Wrocław 2016, s. 178–188 (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419).

¹⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 9–26.

¹⁹ Idem, *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4: *Bezpieczeństwo w zarządzaniu mediami*, s. 31–48.

Przegląd literatury dotyczący przedsiębiorczości wskazuje, że:

- traktuje się ją jako proces, w którym jednostki podążają za sposobnościami w celu ich wykorzystania, niezależnie od posiadanych w danym momencie zasobów; jednostki mogą występować samodzielnie lub w ramach organizacji;
- przedsiębiorczość to proces powstawania nowych wartości w wyniku wykorzystania sposobności i w oparciu o nową kombinację zasobów;
- przedsiębiorczość to zależność między jednostką a sposobnością; na realizowany proces przedsiębiorcy mają wpływ zarówno cechy zaangażowanej jednostki (czynniki psychologiczne i demograficzne), jak i otoczenie.

Proces ten składa się z następujących faz: identyfikacja sposobności, jej ocena, decyzja o jej wykorzystaniu, uzyskiwanie zasobów, organizacja zasobów w nowy sposób oraz rozwój strategii działania. Zidentyfikowana sposobność powinna zostać wdrożona przez przedsiębiorcę. Przegląd rozważań o sposobności w kontekście przedsiębiorczości wskazuje na fakt, że głównym elementem przedsiębiorczości jest odkrywanie sposobności, zaś sama przedsiębiorczość jest traktowana jako sposób myślenia, rozumowania i działania skoncentrowany wokół sposobności. Zaznacza się, że przedsiębiorczość zajmuje się nie tylko badaniem źródeł sposobności, ale także procesem ich odkrywania, oceny i eksploatacji. Podnoszona jest także kwestia grup jednostek, które te sposobności odkrywają, oceniają i wykorzystują. Podkreśla się, że rozpoznanie sposobności jest podstawą procesu przedsiębiorczego. Występują dwie teorie dotyczące sposobności: odkrywania sposobności (sposobności istnieją niezależnie od przedsiębiorcy, trzeba je odkryć, np. są nimi niezaspokojone potrzeby) i tworzenia sposobności (sposobność pojawia się w wyniku aktywności przedsiębiorcy). Sposobność stanowi przedmiot, a przedsiębiorca to podmiot procesu przedsiębiorczego. W literaturze występuje różny opis faz procesu sposobności. Uogólniając, fazy te obejmują:

- identyfikację sposobności – co może wynikać zarówno z obiektywnych faktów, jak i percepcji opartej na konstrukcjach subiektywnych; może być efektem celowego i zapla-

nowanego poszukiwania lub przypadku, rozumowania o charakterze dedukcyjnym, indukcyjnym, abdukcji; przebieg tego procesu może mieć charakter liniowy lub nieliniowy;

- rozwijanie i ocenę sposobności – o charakterze zarówno ustrukturyzowanym, jak i nieustrukturyzowanym, świadomym lub podświadomym, formalnym lub nieformalnym; służy podjęciu decyzji;
- wdrożenie sposobności.

W literaturze przedmiotu opisuje się trzy podejścia związane z sposobnościami: zorientowane na rozwiązywanie problemów (poszukiwanie sposobności), podejście kognitywne (odkrywanie sposobności) i podejście przejawiające się w działaniu (tworzenie sposobności).

Przedsiębiorcy mogą oceniać sposobność nie tylko racjonalnie, ale także emocjonalnie²⁰. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że sposobność może być także rozpatrywana po prostu jako okazja lub szansa.

W kontekście tematyki niniejszego opracowania kluczowe znaczenie ma wykorzystanie nowej kombinacji zasobów i przestrzeganie sposobności z punktu widzenia brikolażu, realizującego określone potrzeby przy wyraźnym deficycie tych zasobów.

Problematyka zasobów znajduje oczywiście odzwierciedlenie w koncepcjach zarządzania, w szczególności strategicznego. Przykładem może być analiza literatury światowej dokonana przez Annę Wójcik-Karpacz z uwzględnieniem roli kreatywnej improwizacji na rzecz zmian organizacyjnych²¹. Podkreślenie roli kreatywnej improwizacji można odnosić do problematyki brikolażu.

Innowacyjność w koncepcji organizacji inteligentnej a brikolaż

Innowacyjność firm można wiązać z koncepcją organizacji inteligentnej. W literaturze omówiono cechy takiej organizacji przedstawiono i jej definicje. Organizacja inteligentna to taka,

²⁰ A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.

²¹ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności dynamiczne w turbulentnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(138), s. 51–69.

która w kontekście pozyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym płynnie modyfikuje swoje zachowania. Spełnia przy tym cztery warunki: 1. posiada sformalizowaną strategię rozwojową; 2. posiada sformalizowaną politykę zarządzania kadrami; 3. korzysta z rozwiniętych systemów i narzędzi informatycznych²²; 4. wymienia wiedzę z otoczeniem nie tylko w ramach wymiany informacji podczas zakupów lub sprzedaży. Organizacja inteligentna (w tym przedsiębiorstwo) to taka, która dzięki wykorzystaniu wiedzy uzyskuje wysokie wskaźniki wzrostu ekonomicznego i wysoką pozycję rynkową. Jest to organizacja ucząca się i samodoskonająca, elastyczna, wyłapująca słabe sygnały z otoczenia i posiadająca wysoki kapitał intelektualny – to przedsiębiorstwo przyszłości. Idea organizacji inteligentnej opiera się na podejściu systemowym. Organizacja inteligentna reprezentuje wyższy poziom niż organizacja ucząca się, co przejawia się w jej umiejętności adaptacji do otoczenia, wyprzedzania zmian w otoczeniu, a nawet kształtowania go. Przedsiębiorstwo inteligentne sprzyja przedsiębiorczości wewnętrznej i kreowaniu innowacji. O ile w przedsiębiorstwach tradycyjnych występuje sztywna struktura procesów (w ich ramach realizowane są projekty, faza po fazie), to w przedsiębiorstwach inteligentnych występuje sztywna struktura projektów (do nich dynamicznie dostosowuje się procesy). Przedsiębiorstwo inteligentne ma pewne charakterystyczne cechy. Jest: 1. zwinne; 2. adaptacyjne, samoorganizujące się, samooptimalizujące się; 3. posiada płynne granice i strukturę podobną do sieci; 4. wykazuje samoświadomość i świadomość rynku; 5. wykazuje zdolność do przemiany²³.

W literaturze pojęcie „inteligentny” kojarzone jest z anglojęzycznym pojęciem *smart* i inteligentnym zarządzaniem (*smart management*). Podano zasady inteligentnego zarządzania, zgrupowane w trzech obszarach: 1. osiąganie celów – ciągłe uczenie

²² P. Kordel *et al.*, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

²³ S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. Ekspertyza współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

się, kreowanie wartości kulturowych (*value creation culture*), tworzenie alternatyw; 2. rozumienie środowiska (*environments understanding*) – system myślowy, uwzględnienie niepewności, perspektywa zewnętrzna w zarządzaniu strategicznym; 3. mobilizowanie zasobów – uzgadnianie (*alignment*) i umożliwianie (*empowerment*), zdyscyplinowanie w podejmowaniu decyzji i otwarty przepływ informacji²⁴. Zwraca się uwagę, że w organizacjach inteligentnych zarządzanie wiedzą ma charakter sformalizowany. Podano również bariery rozwoju organizacji inteligentnych²⁵. Interesujące jest oczywiście umiejscowienie brikolażu w kontekście organizacji inteligentnej. Ich związek jest widoczny w aspekcie kreowania zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, uczenia się (w szczególności w oparciu o sytuacje nieoczekiwane), a także zarządzania wiedzą jako zasobem w warunkach jej niedoboru oraz wpływu na mobilizowanie zasobów. Perspektywą dla badań nad brikolażem może stać się pojęcie „spontanicznych innowacji”²⁶.

W tradycyjnym ujęciu Petera F. Druckera przedsiębiorczość musi opierać się na celowej innowacji. Wprowadzanie przez przedsiębiorcę innowacji stanowi specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, pozwalające na nadanie zasobom nowych możliwości tworzenia bogactwa. Zasób zaś tworzy sama innowacja. Przykładowo to innowacja tworzy zasób, jakim jest siła nabywcza (np. tworzenie systemu sprzedaży ratalnej). Innowacja nie musi mieć charakteru technicznego ani materialnego. Innowacją może być

²⁴ D. Matheson, J. Matheson, *The smart organization: creating value through strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 261, [za:] J. Woźniak, *The negative implications of offshoring and strategic economic security of business organizations*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2015, nr 104, s. 235–253.

²⁵ A. Korombel, *Bariery przekształcania przedsiębiorstw w organizacje inteligentne w polskiej praktyce gospodarczej*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2013, nr 3(23), s. 45–55.

²⁶ Pojęcie to pojawia się w literaturze przedmiotu, choć bez szerszego opisu, zob. np. J. Kulawik-Dutkowska, *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 195–205, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [dostęp: 15.01.2018].

np. koncepcja mistrza w gospodarce niemieckiej, z kolei innowacje społeczne w Japonii zakorzenione są w jej kulturze²⁷.

W modelach procesu innowacji rozważania dotyczą układów sieciowych (współpracy) przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych). Mowa jest o optymalnej otwartości i optymalnej integracji. Wyróżniono następujące modele procesu innowacji: 1. podażowy liniowy; 2. popytowy liniowy; 3. interaktywny, popytowo-podażowy, sprzężeniowy; 4. interaktywny, popytowo-podażowy, łańcuchowy; 5. sieciowy; 6. model otwartych innowacji (*open innovation*); 7. model elastyczny, wyłaniający się w aspekcie otwartości i integracji. Ten ostatni wiąże się z bliskością organizacyjną i jej komponentami: podobieństwem i przynależnością, co pobudza innowacyjność (występuje zbieżność autonomicznych podmiotów co do uwarunkowań organizacyjnych, zewnętrznych i wewnętrznych), uczenie się i transfer wiedzy. Bliskość organizacyjna sprzyja m.in. doborowi partnerów przy realizacji działań B+R. W początkowej fazie procesu innowacji dominuje wymiana wiedzy międzyorganizacyjnej, a działania B+R cechuje duża otwartość i integracja poprzez wiedzę. Z kolei sieci przemysłowe integrują się w oparciu o możliwości produkcyjne, doświadczenia wdrożeniowe, logistykę, kooperację itd. Model procesu innowacji obejmuje dwa zasadnicze procesy: zarządzanie wiedzą i zarządzanie technologiami²⁸. W kontekście brikolażu sprawą niezwykle istotną jest możliwość korzystania z zasobów dostępnych w ramach powiązań sieciowych. Brikolaż może wymagać dostępności do nowych typów zasobów, tworzenia nowych kombinacji zasobów partnerów występujących w sieci, ale też może napotykać opór uczestników sieci, obawiających się zachowań oportunistycznych poszczególnych partnerów.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w badaniach za mało uwagi poświęca się powiązaniu wiedzy istniejącej w przedsiębiorstwach z pozyskiwaniem nowej wiedzy zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz. Odnośnie do zarządzania wiedzą

²⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 1992.

²⁸ M. Brzeziński, *Wyłaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 41–46.

w otwartych innowacjach temat ten jest opisywany w literaturze głównie z punktu widzenia procesu (chodzi przede wszystkim o procesy eksploracji wiedzy, czyli pozyskiwania nowej wiedzy, i procesy eksploatacji wiedzy istniejącej; eksploracja i eksploatacja mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny) i postaw uczestników tworzących otwarte innowacje. Wewnętrzna eksploracja wiedzy wiąże się z prowadzonymi w przedsiębiorstwie pracami badawczo-rozwojowymi, zewnętrzna – dotyczy nabywania wiedzy. Wewnętrzna eksploatacja wiedzy wiąże się z jej wykorzystaniem na rzecz własnych produktów, usług lub procesów, zewnętrzna – wiąże się z jej przekazywaniem partnerom, np. w ramach aliansów. Pojęcie otwartych innowacji wiąże się z procesem systematycznej eksploatacji i eksploracji wiedzy zewnętrznej. Postawy uczestników wiążą się z pojęciem otwartości. Model otwarcia przedsiębiorstw w procesie dzielenia się wiedzą może przybierać postać dośrodkową (z zewnątrz do wewnątrz), odśrodkową (z wewnątrz do zewnątrz) lub mieć charakter mieszany. Ochrona wiedzy przyjmuje postać: patentu, rejestracji wzoru (*design*) lub znaku handlowego, a także tajemnicy, czasu wprowadzenia na rynek, ale również kompleksowości produktu/usługi. Mamy zatem podział na mechanizmy ochrony wiedzy o charakterze formalnym lub nieformalnym, a także na działające w oparciu o prawa własności intelektualnej lub umowy. Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, że przeważnie mamy do czynienia z postawą związaną z równoczesnym dzieleniem się i ochroną wiedzy²⁹. Z punktu widzenia badawczego interesująca jest odpowiedź na pytanie o rolę brikolażu w zachowaniach eksploracyjnych i eksploatacyjnych w zarządzaniu wiedzą organizacyjną.

Podnoszony jest temat innowacji w kontekście hybrydyzacji modeli biznesowych oraz rozwoju modeli innowacji. Podstawowe modele biznesowe na rzecz tworzenia innowacji to: podażowy, popytowy, popytowo-podażowy. Odnośnie do komercjalizacji wiedzy najwcześniejszym modelem biznesowym procesu tworzenia innowacji był model operatora, w którym przedsiębiorstwo skupia się na jednym aspekcie łańcucha war-

²⁹ A. Sopińska, P. Dziurski, *Postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 25–30.

tości, co wiąże się ze specjalizacją. Może ona dotyczyć nowej technologii i związanych z nią kluczowych kompetencji. Model operatora odnoszony jest do modeli popytowego i podażowego. Także do tych modeli odnosi się model operatora badawczego, występującego w procesie tworzenia innowacji dla jednostek badawczo-rozwojowych czy politechnik. W ramach usieciowienia na rzecz innowacji tworzone są modele biznesowe brokera wiedzy, którymi mogą być uczelniane centra transferu technologii. Kolejne modele tworzenia innowacji odnoszą się do sprzężeń między procesami wewnątrz i na zewnątrz firm i ich współpracy z otoczeniem. Model SIN (*System Integration and Networking Model*) Roya Rothwella (tzw. piątej generacji) zakłada występowanie powiązań o charakterze wertykalnym (klienci–dostawcy) i horyzontalnym (działania typu *joint venture* czy aliance lub konsorcja). Ostatni z modeli odnosi się do otwartych innowacji, z trzema rodzajami procesów: dośrodkowymi, odśrodkowymi lub mieszanymi. Istotną rolę w tych trzech przypadkach odgrywa spójność i elastyczność sieci. Z usieciowieniem działalności i tworzeniem systemów symbiotycznych, w których występuje zjawisko tworzenia innowacyjnych modeli biznesowych, wiąże się hybrydyzacja istniejących generycznych modeli biznesowych, prowadząca do emergencji sieci. Hybrydyzacja modeli biznesowych oznacza zjawisko konfigurowania różnych modeli generycznych, a więc podstawowych, w kierunku struktur sieciowych z zachowaniem specyficznych funkcji poszczególnych genotypów. Połączenie modeli generycznych może tworzyć sieć, która będzie stanowić unikatowy model biznesowy. Modele hybrydowe mogą dotyczyć nie tylko sieci z udziałem uczestników wnoszących swoje generyczne modele biznesowe na rzecz synergii całego układu sieciowego, ale występować także na poziomie przedsiębiorstwa. W tym ostatnim przypadku możliwe jest istnienie różnych modeli generycznych lub tworzenie hybrydy tych modeli³⁰. Z punktu widzenia badawczego interesująca jest odpowiedź na pytanie o rolę zachowań o charakterze brikolażu w sieciowym podejściu do hybrydyzacji modeli bizneso-

³⁰ J. Rybicki, E. Dobrowolska, *Hybrydyzacja modeli biznesowych w procesie tworzenia innowacji technologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 3–9.

wych. W szczególności istotna jest kwestia podejścia do doboru poszczególnych elementów składowych tych modeli oraz podejmowania decyzji o ich doborze.

Wiele uwagi poświęca się przedsiębiorczości technologicznej. Stanowi ona strategiczny mechanizm rozwoju organizacji³¹, wykorzystujący najnowsze technologie i uwzględniający procesy społeczne. Przedsiębiorczość technologiczną można analizować z punktu widzenia przedsiębiorczości konfiguracyjnej. Podejście konfiguracyjne do procesów rozwoju organizacji opiera się na skokowości zmian organizacyjnych i zakłada: 1. ekwifinalność (możliwość wykorzystania różnorodnych dróg dla osiągnięcia celów rozwojowych); 2. dopasowania lub czasowych stanów równowagi (występują przeskoki między doraźnymi stanami równowagi); 3. wykorzystanie mechanizmów redukcyjnych przejawiających się jako wiązki dopasowań w postaci skończonej liczby typów organizacji; 4. skokowe zmiany o charakterze jakościowym (w przeciwieństwie do zmian ewolucyjnych). W podejściu konfiguracyjnym organizacja składa się z wiązek aktywności, nazywanych domenami konceptualnymi, którymi są przywództwo menadżerskie, strategia rozwojowa organizacji i struktura organizacyjna, a mając na uwadze przedsiębiorczość technologiczną wszystkie one są analizowane w ujęciu przedsiębiorczym. Mówimy wówczas o przedsiębiorczym przywództwie, przedsiębiorczej strategii i przedsiębiorczej strukturze organizacyjnej. Mechanizm rozwoju w postaci przedsiębiorczości technologicznej, dla przedsiębiorczości konfiguracyjnej został zdefiniowany jako czasowy stan równowagi lub uzyskana konfiguracja domen odnośnie do przywództwa menadżerskiego, strategii rozwojowej i struktury organizacyjnej³². Wydaje się, że ciekawym tematem

³¹ Pojęcie mechanizmu jest często odnoszone do koordynacji obejmującej dostosowanie się wykonawców, bezpośredni nadzór kierowniczy oraz standaryzację. Koordynacja stanowi podstawową rolę struktury organizacji na rzecz integrowania działań różnych jej części, w szczególności pracowników, zob. *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 269.

³² P. Kordel, *Konfiguracje elementów procesu zarządzania strategicznego w przypadku przedsiębiorczości technologicznej – analiza zbiorów rozmytych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 9–18.

badawczym jest rozpatrywanie zjawiska brikolażu i tkwiących w nim możliwości w kontekście przedsiębiorczości konfiguracyjnej, także o charakterze technologicznym, prowadzącym do innowacji technologicznych. Będzie o tym mowa w dalszej części opracowania.

Brikolaż przedsiębiorczy, innowacje i podejmowanie decyzji

Wśród różnych definicji brikolażu często przytaczana jest ta, która mówi o zastosowaniu kombinacji (połączenia, *combination*) zasobów dostępnych od ręki w przypadku wystąpienia nowych problemów, ale i pojawienia się szans (okazji, *opportunities*)³³. Brikolaż przedsiębiorczy stanowi więc sposób radzenia sobie przez wykorzystanie kombinacji dostępnych zasobów³⁴ – łatwo osiągalnych, tanich, a nawet darmowych³⁵. Wewnątrz dużych organizacji wprowadzono pojęcie brikolażu w ramach przedsiębiorczości wewnętrznej (*intrapreneurial bricolage*), co oznacza aktywność przedsiębiorczą poprzez kreowanie wiązki (pakietu, *bundling*) zasobów w kontekście ich niedostatku³⁶. Nawiązując do Claude'a Lévi-Straussa³⁷, brikolaż można określić jako kreatywne i strategiczne rozwinięcie (*deployment*) dotyczące niewyspecjalizowanych zasobów w nowym kontekście. Bierze się pod uwagę ich zróżnicowanie oraz rodzaj (stopień ogólności,

³³ T. Baker, R.E. Nelson, *op. cit.*, s. 329–366.

³⁴ Zamiennie z terminem brikolaż jest używany termin improwizacja. Przykładowo w teorii organizacji improwizacja organizacyjna stanowi taką koncepcję działania, w której w organizacji lub u jej uczestników ujawnia się szkielet dostępnych materiałów oraz zasobów o charakterze emocjonalnym i poznawczym, zob. M. Pina e Cunha, J. Vieira da Cunha, K. Kamoche, *Organizational improvisation: what, when, how, and why*, „International Journal of Management Reviews” 1999, Vol. 1, No 3, s. 299–341.

³⁵ G. Desa, S. Basu, *Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurial Journal” 2013, Vol. 7, No 1, s. 26–49.

³⁶ M. Halme, S. Linderman, P. Linna, *Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, No 4, s. 743–784.

³⁷ C. Lévi-Strauss, *The savage mind*, University of Chicago Press, Chicago 1966.

generic). Brikolaż może mieć charakter osobowy, ale też zbiorowy (*collective bricolage*), przybierający różne formy³⁸. Brikoler bierze pod uwagę zasoby, które inni traktują jako nieprzydatne lub nieadekwatne³⁹.

Wenwen An i współpracownicy zwracają uwagę, że brikolaż może być analizowany w kontekście tworzenia nowych przedsięwzięć, ale także traktowany jako obowiązek dla firm już istniejących, borykających się bardziej z niedostatkami zasobów niż tworzeniem nowych przedsięwzięć. Dokonują przy tym następujących obserwacji: 1. brikolaż pozwala na zdobywanie nowej wiedzy o dostępnych (od ręki) zasobach dla lepszej identyfikacji nowych szans (*opportunities*). Podejście z punktu widzenia brikolażu to nie tylko dostrzeganie ograniczeń zasobowych, ale także (dla istniejących firm) możliwość stymulacji innowacji, odnowy (*renewal*) strategicznej, ryzykowania (*venturing*); 2. dla identyfikacji szans znaczenie ma utrzymywanie w firmach orientacji na uczenie się. Identyfikacja szans opiera się na tworzeniu nowej wiedzy. Brikolaż służy tworzeniu nowej wiedzy, stanowi źródło kreatywności i innowacyjności firm. W kontekście brikolażu wskazuje się na znaczenie szkoły austriackiej (m.in. Friedrich August von Hayek, Ludwig von Mises) i subiektywistycznej teorii przedsiębiorczości, która zajmuje się zarówno kreatywnością indywidualną, jak i stochastyczną naturą procesu kreowania wiedzy. Ludzie mający różne preferencje, wiedzę i oczekiwania, mają też różną subiektywną percepcję, co ma krytyczne znaczenie przy rozumieniu przedsiębiorczości. Subiektywne podejście do zasobów oznacza subiektywne podejście do przedsiębiorczych możliwości menedżerów, dostrzegających powiązanie między zasobami i służebnością (*services*) tych zasobów. Dla zrozumienia przedsiębiorczości znaczenie ma subiektywizm, percepcja i wiedza osobista. Brikolaż stanowi w tym przypadku rzeczywistą aktywność dotyczącą empirycznego (opartego na doświadczeniu) uczenia się zasobów (*resource-*

³⁸ A. Brzozowska, *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, s. 459–471.

³⁹ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *A bricolage perspective on technological innovation in emerging markets*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2015, Vol. 63, No 1, s. 53–66.

-learning), które kreuje subiektywna wiedza o dostępnych od ręki zasobach. Brikolaż to unikatowy behawioralny proces na rzecz subiektywnej rekonstrukcji dostępnych zasobów. Wskazuje się na trzy źródła subiektywnej wiedzy: poprzednie doświadczenia firm, doświadczenia z koordynacji zespołowej oraz doświadczenia związane z działalnością przemysłową (*industrial*). Z kolei subiektywna wiedza tworzona przez brikolaż w oparciu o próby i błędy ma charakter wiedzy cichej, jest nieprzewidywalna (*unpredictable*) i ma charakter wewnętrzny (*intimate*, intymny). W zachowaniach przedsiębiorczych najlepsi menedżerowie, z ich różną percepcją i indywidualną wiedzą, w ramach działań na poziomie zespołów, znajdują się w interakcji dla kreowania percepcji zbiorowej (kolektywnej) i konfigurowania zasobów dla uzyskania efektu (*output*) zbiorowego⁴⁰.

W literaturze brikolaż jest traktowany w kontekście przetrwania (*survival*) w sytuacjach niedogodnych (niepożądanych, *undesirable*), w których problem pojawia się w sposób nagły i niespodziewany. W brikolażu jako zasób traktuje się także klientów. Kombinację lub rekombinację istniejących zasobów określa się jako *network bricolage*, co wiąże się z formalną lub nieformalną siecią (*network*) dla samopodtrzymania i zindywidualizowanego pobudzania do osiągnięcia z sukcesem celów społecznych. *Network bricolage* ma szczególne znaczenie przy zakładaniu firmy, zaś brikolaż jest traktowany jako mediator (pośrednik) między zewnętrznymi i wewnętrznymi zasobami firmy⁴¹. Pojawienie się sytuacji nieprzewidywalnych można wiązać z przejawami skrajnej turbulencji otoczenia, wymuszającej odpowiednie zachowanie przedsiębiorstw np. w sytuacjach katastrof⁴².

⁴⁰ Wenwen An, Xinglu Zhao, Zhi Cao, Jianqi Zhang, Heng Liu, *How bricolage drives corporate entrepreneurship: the roles of opportunity identification and learning orientation*, „Journal of Product Innovation Management” 2018, Vol. 35, No 1, s. 49–65.

⁴¹ M. Madajová, S. Mpumwire, P. Pallabi Mishra, *Social entrepreneurship: the dual role of bricolage on innovation*, 2017.05.30, Master's thesis, Department of Business Studies, Uppsala University, https://pdfs.semanticscholar.org/8914/702083e4f577f25c53b50ae67e8572adc088.pdf?_ga=2.218432026.2022962652.1576007701-327157607.1576007701 [dostęp: 15.01.2018].

⁴² A. Chodyński, *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania*

Do brikolażu można podchodzić z punktu widzenia antecedenencji lub zdolności (*skills*)⁴³, ale też zachowań przedsiębiorczych⁴⁴. Wskazuje się na uwarunkowania kultur narodowych i kultur przedsiębiorstw odnośnie do *bricolage*⁴⁵. Przedsiębiorcy wykorzystują brikolaż w swoich decyzjach⁴⁶. Sytuacje, w których podejmuje się decyzje, charakteryzować się mogą pewnością, niepewnością lub ryzykiem. Metody wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji są różne: dla problemów dobrze ustrukturalizowanych są to metody z obszaru badań operacyjnych, a dla słabo ustrukturalizowanych – m.in. metody heurystyczne (oparte na intuicyjnej ocenie rzeczywistości, bez stosowania algorytmu). Mamy do czynienia z modelami podejmowania decyzji o charakterze: 1. normatywnym lub preskryptywnym, w oparciu o zestaw norm, zasad i algorytmów, z wykorzystaniem metod dedukcyjnych w postępowaniu badawczym; 2. deskryptywnym lub opisowo-wyjaśniającym (behawioralnym), z reguły o indukcyjnym sposobie postępowania (od pojedynczych przypadków do uogólnień). Opisany jest następujący podział modeli: model ograniczonej racjonalności (m.in. prace Herberta Simona) oraz modele heurystyczne, m.in. wykorzystywane dla stymulowania kreatywności; w tym przypadku odchodzi się od norm i zasad racjonalnego działania (np. model kosza na śmieci, gdzie organizacja to zorganizowana anarchia, a rozwiązanie problemu to dzieło przypadku)⁴⁷. Decyzje w działalności gospodarczej wywołują niekiedy skutki uboczne, niezamierzone. W praktyce występuje zasada podwójnego skutku, która powoduje dylematy moralne i wydłuża czas podjęcia decyzji. Jej istotą jest problem uzasadnienia decyzji wywołujących wraz z zamierzonymi skutkami pozytywnymi także skutki negatywne

organizacjami w zmiennym otoczeniu, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37–51.

⁴³ M. Pina e Cunha, A. Rego, P. Oliveira, P. Rosado, N. Habib, *Product innovation in resource-poor environments: three research streams*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31, No 2, s. 202–210.

⁴⁴ T. Baker, R.E. Nelson, *op. cit.*, s. 329–366.

⁴⁵ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *op. cit.*, s. 53–66.

⁴⁶ T. Baker, R.E. Nelson, *op. cit.*

⁴⁷ A. Holska, *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie...*, s. 239–252.

dla przedsiębiorstwa lub otoczenia⁴⁸. Osiągnięcie jednej wartości spowoduje zniszczenie innej – jest zatem problem dwojakiej kwalifikacji moralnej skutków, który musi rozstrzygnąć menedżer. Również brikolaż wiąże się z określonymi zachowaniami odnośnie do podejmowania decyzji.

Brikolaż i improwizacja są ważne dla odporności (*resilience*) i przetrwania. Pracownicy-brikoleży tworzą rozwiązania innowacyjne, gdy standardowe procedury są niemożliwe do zastosowania. Brikolaż to myślenie nieliniowe, nieplanowane, niebezpośrednie. To wymyślenie (inwencja, *invention*) dotyczące zasobów z dostępnych materiałów w przypadku nieoczekiwanych (*unanticipated*) problemów. Brikolaż nie obejmuje zasad i procedur. Brikoler działa, nie czekając na warunki optymalne. Przykładowa metafora dotycząca improwizacji i brikolażu to muzyka jazzowa. Brikolaż w szczególności wykorzystuje się w tworzeniu innowacji, biorąc pod uwagę podejście *bottom-up*. Teoria organizacji do tej pory traktowała improwizację jako dysfunkcję organizacyjną. Aktualnie improwizację traktuje się jako istotny element umiejętności (*skill*) menedżera. Improwizacja wykorzystuje wiedzę cichą. Brikoler wykorzystuje pamięć (*memory*), znaczenie ma wiedza lokalna (miejscowa, *local*), której nie ma w formalnych repozytoriach wiedzy organizacji. Prowadzone są rozważania, na ile pamięć organizacyjna przeszkadza improwizacji. Historyczna informacja (pamięć) może pomagać innowacji poprzez brikolaż, ale może także przeszkadzać – odnosi się bowiem do przeszłości. Brikolaż stanowi rekombinację starych elementów, kreatywność w improwizacji i brikolażu nie musi być nowością. W jej skład mogą wchodzić rekombinacje starych działań (*acts*) lub tradycyjnych zachowań, wykorzystywanych w określonym kontekście. Tworzenie nowego poprzez rekombinację istniejących elementów wymaga jednak pamięci. Brikoler może używać technik wydobywczych (*unearth*), które wydają się przestarzałe, ale także nieszablonowych (*unorthodox*), które stają się innowacyjne. Brikolaż opiera się na doświadczeniu ludzi. Pamięć organizacyjna nabiera znaczenia w czasie kryzysu.

⁴⁸ J. Sokołowska, *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 515–526.

Częściowo zawarta jest w istniejących procedurach, systemach i artefaktach, ale także w pamięci indywidualnej. Realizacja brikolażu wymaga kapitału społecznego i zaufania. Systemy sprężyste powinny zawierać element niechlujności (niedbałości, *slack*). W szczególności chodzi o to, by nie były przeformalizowane, tj. nie posiadały nadmiaru ścisłych standardów operacyjnych. HRO (*high reliability organisations*, organizacje o wysokiej odporności) unikają uproszczeń (ułatwień, *simplification*), są zorientowane na kontekst i uczenie się na niepowodzeniach (*failure*), mają na uwadze to, co jest niespodziewane, a nie tylko to, co znane. Pozostaje to w sprzeczności z myśleniem o organizacji o dużym stopniu sformalizowania, np. typu produkcyjnego, o wysokim stopniu uproszczeń. Powstawanie (*emergence*), ale i sprężystość (*resilience*) wymagają pewnego stopnia nadmiarowości (*redundance*) i niedbałości (*slack*, rozluźnienia). Brikolaż wymaga pamięci organizacyjnej przy występowaniu powiązań krzyżowych w organizacji, wykorzystuje (rekombinuje) narzędzia i działania, które są postrzegane jako zbędne i przedawnione. Nadmierne planowanie czyni organizację bezbronną (*vulnerable*) w kontekście możliwych zmian, nowych wyzwań i zewnętrznych zagrożeń. By przetrwać kryzys systemu lub organizacji, potrzebna jest nadmiarowość lub występowanie systemu zapasowego, co zwiększa zużycie niezbędnych materiałów⁴⁹.

Interesujące są rozważania o innowacji postrzeganej poprzez *design*, w kontekście zaproponowanych problemów projektowych. Podkreśla się rolę myślenia projektowego (*design thinking*), stanowiącego pracę analityczną, której celem jest zrozumienie problemu projektowego, zdiagnozowanie kontekstów: społecznego, ekonomicznego i kulturowego – i zaproponowanie rozwiązania⁵⁰. *Design thinking* – podejście do twórczego i innowacyjnego rozwiązywania problemów zarządzania w organizacjach wywodzące się z prac projektantów – może stanowić wsparcie dla innowacji zarządzania⁵¹. W aspekcie brikolażu

⁴⁹ S. Van de Walle, *Building resilience in public organizations: the role of waste and bricolage*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2014, Vol. 19, No 2, article 6, s. 1–18.

⁵⁰ T. Brown, *Zmiana przez design. Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, tłum. M. Höffner, Libron, Kraków 2013.

⁵¹ G. Baran, *Design thinking as a source of management innovation*,

interesujący jest pogląd, że obecnie akcentuje się pojęcie sposobności przedsiębiorczej, w której przedsiębiorczość oznacza proces podążania za sposobnościami, bez względu na posiadane aktualnie zasoby. Występują także poglądy, że proces przedsiębiorczości przebiega przez etapy związane ze sposobnościami: ich identyfikację, rozwój i doskonalenie koncepcji, szacowanie i pozyskiwanie zasobów oraz wdrożenie⁵². Przykładem brikolażu innowacyjnego może być kombinacja zmian inkrementalnych w sektorze usług, oparta na zasadzie *do-learn-by-doing*. Firmy dysponują ograniczoną ilością zasobów, wykorzystuje się zatem kombinację aktywów materialnych i wiedzy⁵³. Strategia brikolażu może być pomocna przy realizacji strategii nieciągłych (*discontinuous*) innowacji⁵⁴.

W gospodarkach rozwijających się (*emerging economies*, EEs), na przykładzie krajów afrykańskich, obserwuje się występowanie w procesach innowacyjnych dwóch kontrastowych logik dotyczących podejmowania decyzji: *effectuation* (dokonywanie, sprawczość) oraz *causation* (przyczynowość). Dokonywanie stanowi odpowiedź na niepewność, odnosi się do cech (atrybutów), wiedzy, powiązań sieciowych (*network*) i zasobów finansowych. Przyczynowość odnosi się do warunków i przewidywalności. Opisano innowacyjny sukces produktu M-PESA w Afryce, pozwalającego transferować klientom fundusze do innych telefonów mobilnych bez użycia kont bankowych. Proces innowacji obejmuje kolejno inwencję, wyłanianie się (*emergence*), nowej idei, kontynuację wraz z rozwojem (przetwarzanie, *elaboration*), zakończenie i wdrożenie, w oparciu o ogólną akceptację idei. Kompleksowo proces ten można rozpatrywać w kontekście: ewolucyjności, relacyjności, czasowości i kulturowości. Kontekst kulturowy niesie za sobą zróżnicowanie

„International Journal of Contemporary Management” 2017, Vol. 16, No 3, s. 51–71.

⁵² R. Kusa, *O cykliczności procesu przedsiębiorczości w organizacjach. Próba opracowania koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 5, s. 31–37.

⁵³ R.C. Beckett, *Entrepreneurial bricolage: developing recipes to support innovation*, „International Journal of Innovation Management” 2016, Vol. 20, No 5, s. 1–17.

⁵⁴ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *op. cit.*, s. 53–66.

związane z określonymi praktykami, wartościami i dyskursem – które napędzają (*drive*) innowację. Małe firmy przy braku zasobów (*resource-constrained*) używają logiki *effectuation* we wczesnych etapach procesu innowacyjnego, aby potem, na dalszych etapach, wykorzystywać logikę *causation*. Logika *causation* w procesie innowacyjnym jest przydatna dla dużych firm, które nie mają problemu braku zasobów. *Causation* opiera się na racjonalności i odkrywaniu okazji (*opportunity*, szans) przy założeniu przewidywalności środowiska. *Effectuation* zakłada z kolei brak przewidywalności otoczenia zewnętrznego, które cechuje dynamiczność o nieliniowym charakterze. Podkreśla się występowanie podobieństwa pomiędzy *effectuation* i brikolażem; bazą do generowania okazji są istniejące zasoby, działanie stanowi środek (drogę) do przezwyciężenia niedostatku zasobów, katalizatorem dla nowego, ryzykownego rozwoju (lub inicjatyw rozwojowych, *for new venture development*) jest społeczność (*community*), a stymulatorem (zachętą) innowacji jest niedostatek zasobów. W procesach innowacji możliwe są różne zachowania, opisywane stopniem realizacji czterech procesów efektuacji: eksperymentowania, dopuszczalnych strat (*affordable loss*), elastyczności i występującego też w logice *causation* wstępnego zobowiązania (zaangażowania, *pre-commitment*). Wykorzystanie mechanizmu innowacyjnego opartego na brikolażu w krajach afrykańskich, przy występowaniu ograniczeń zasobowych (*resource constraints*) można rozpatrywać także w ramach pojęć *reverse*, *frugal*, *jugaad* i *kanju innovation*.

Jugaad to słowo w języku hindi oznaczające innowacyjne ustalenie (*innovative fix*), improwizowanie rozwiązań w oparciu o pomysłowość (*ingenuity*) i inteligencję (zręczność, obrotność, *cleverness*). *Kanju* stanowi specyficzną kreatywność wobec trudności występujących w Afryce⁵⁵. W literaturze dotyczącej tych pojęć opisano szereg konstruktów i zakresów odnoszących się do *jugaad*, w tym *bricolage*, *design thinking* i *disruptive innovation*. Konstrukty innowacyjne oparto na oszczędności (*frugality*), elastyczności (*flexibility*) i inkluzywności (*inclusivity*).

⁵⁵ D. Lingelbach, V. Sriram, T. Mersha, K. Saffu, *The innovation process in emerging economies: an effectuation perspective*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation” 2015, Vol. 16, No 1, s. 5–17.

Występuje szereg koncepcji dotyczących oszczędnych innowacji (*frugal innovation*), przyjęto ich podział w oparciu o sposób myślenia (w tym brikolaż i improwizacja, innowacje inkluzywne) i ze względu na procesy (oszczędna inżynieria, *frugal* i *lean engineering*). Z punktu widzenia wyników wymienia się: *appropriate innvation* (ograniczone technologie), *disruptive innovation*, *bottom of pyramid innovation* (innowacyjność związana z tworzeniem potencjalnych klientów z warstw najuboższych) i *reverse innovation*. Przyjmowane synonimy (znaczenia) dla *bricolage innovation* to *bricolage*, *social bricolage*, *grassroots innovation*. *Frugal innovations* łączą kombinacje: 1. sposobów myślenia (odnosi się to do szczupłości zasobów, słabości pośrednictwa instytucjonalnego (*weaker institutional intermediaries*) i wysokiej tolerancji dla niepewności), wykorzystują *bricolage*, *effectution*, *jugaad improvisation*, *Gandhian innovation*, *inclusive innovation*; 2. procesów (przyjęcie określonego, słabego podejścia do praw własności i krytycznej wielkości wiodącego rynku, np. *lean engineering*, *frugal engineering*); i 3. wyników (*outcome*) w odniesieniu do oszczędności⁵⁶. Pojęcie *grass roots* dotyczy działań oddolnych⁵⁷. Podstawowe określenia dotyczące innowacyjności w kontekście przedstawianych rozważań podają Zuzanna Ostaszewska i Agnieszka Tylec⁵⁸. Na znaczenie bri-

⁵⁶ M. Albert, *Concepts of innovation for and from emerging markets*, „Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management (BWL IX)” 2016, No 9-1, s. 1–25, <http://hdl.handle.net/10419/148341> [dostęp: 15.01.2018].

⁵⁷ *Grass roots* to idea przeniesiona do biznesu z życia społecznego i funkcjonowania organizacji publicznych. Pojęcie to oznacza coś oddolnego. Np. o przywództwie oddolnym (*grass roots leadership*) można mówić wtedy, gdy oddolny lider, działający w społeczności lokalnej, z której się wywodzi, inicjuje zmiany dostosowane do jej potrzeb i angażuje do tych zadań współobywateli, zob. M. Kruk, *Przywództwo oddolne-idea na czasy kryzysu czy prosperity?*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 167–177, https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/Czasopismo_MBA/Prakseologia_2011.pdf [dostęp: 20.02.2018].

⁵⁸ Podstawowe pojęcia: *disruptive innovation* – zastąpienie starych technologii przy użyciu technologii, które zmieniają bieg (*course*) rozwoju; *cost innovation* – nacisk na niższe koszty; *reverse innovation* – rozwój idei z rynków wschodzących (*emerging markets*) i przenoszenie wiedzy i innowacji do ekonomii rozwiniętej; *Gandhian innovation* – innowacje charakterystyczne dla rynku indyjskiego, oparte na podejściu Gandhiego

kolazu zwraca się uwagę w koncepcji innowacji społecznych w kierunku *sustainability* poprzez rekombinacje istniejących elementów⁵⁹.

Brikolaż a przedsiębiorczość i innowacyjność społeczna, wpływ społeczny i wsparcie ubogiego biznesu

Zaproponowano podział innowacji społecznych ze względu na następujące kryteria: 1. atrybutowe, opisujące cechy innowacji (innowacje odpowiedzialne, odpowiedzialne badania i innowacje, innowacje odpowiedzialne społecznie, innowacje zrównoważone, innowacje oszczędne, tzw. *frugal innovation*, oraz innowacje inkluzywne, włączające w proces tworzenia grupy do tej pory niezaangażowane w rozwój, np. najbiedniejsze warstwy społeczne); 2. dotyczące obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu (innowacje na stanowisku pracy, innowacje społeczne, innowacje środowiskowe, eko-innowacje, zielone innowacje); 3. innowacje oddolne (np. *grassroots innovation*, odróżniająca się od klasycznych innowacji rynkowych), to rozwiązania generowane przez aktywistów i organizacje lokalne, ukierunkowane na zrównoważony rozwój, uwzględniające potrzeby i wartości społeczności⁶⁰.

go: dostępności (możliwości zakupu) i *sustainable development*; *jugaad innovation* – pomysłowe (*ingenious*) rozwiązania przewyższające ograniczenia (np. brak funduszy), znajdowanie efektywnych rozwiązań przy ograniczonych zasobach, często z wykorzystaniem improwizacji; *frugal innovation* (oszczędne innowacje) – oparte na przewadze kosztowej, wymuszone (ograniczone) zasobowo (*resource constrained*), możliwość niższych wyników z uwagi na dostępne rozwiązania; *good enough innovation* (dostatecznie, wystarczająco dobre innowacje) – zaprojektowane cechy i funkcjonalność wiążą się ze specyficznymi potrzebami klientów przy ograniczonych zasobach naturalnych (*environment resources*), zob. Z. Ostraszewska, A. Tylec, *Reverse innovation – how it works*, „International Journal of Business and Management” 2015, Vol. 3, No 1, s. 57–74.

⁵⁹ P. Olsson, M.-L. Moore, F.R. Westley, D.D.P. McCarthy, *The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and transformations to sustainability*, „Ecology and Society” 2017, Vol. 22, No 2, article 31, <https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231>.

⁶⁰ A. Lis, A. Sudolska, *W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie od-*

Rozważany jest wpływ brikolażu przedsiębiorczego z wykorzystaniem katalitycznych innowacji na wzrost wpływu społecznego. Zasygnalizowano następującą relację:

brikolaż przedsiębiorczy (*entrepreneurial bricolage*) →
innowacja katalityczna (*catalytic innovation*) → wzrost wpływu
społecznego (*growth rate of social impact*).

Analizowane są prospołeczne zachowania innowatorów społecznych (*social entrepreneurs*) dysponujących ograniczonymi zasobami. Wykorzystują oni zachowania typu brikolaż. Innowacja katalityczna daje znaczące połączenie (*link*) między zachowaniami firmy o charakterze brikolażu i wzrostem znaczenia wpływu społecznego. Tworzy społeczną zmianę, ma charakter innowacji niszczącej (*disruptive*). W brikolażu bierze się pod uwagę fakt, że dostępne zasoby są rozpatrywane w specyficznym kontekście i wiedzy, a także że aplikacja lokalnych i regionalnych zasobów daje przewagę zasobową. Niedobór zasobów może mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny, np. brak wiedzy czy zdolności (*capabilities*). W literaturze często analizuje się ten problem z punktu widzenia finansów. Zachowania społecznych innowatorów wykorzystujące brikolaż mogą wpływać na rozwój katalitycznych innowacji rynkowych (np. produkty i usługi tańsze, prostsze i wystarczająco dobre (*good enough*), w tym nieobsługiwane segmenty rynkowe). Są to obszary charakteryzujące innowatorów katalitycznych (*catalytic innovators*).

W badaniach brikolażu pytania odnośnie do wykorzystania dostępnych zasobów lub rozwiązań w sytuacji wystąpienia problemu lub okazji mają jednak często charakter bardzo ogólny – może on być rozpatrywany jako narzędzie w kategoriach strategicznych. Wówczas należy dokonać określenia wymaganych zasobów (zapotrzebowania), ich naturę i ilość. Próby brikolażu pozwalają na uczenie się przez działanie, co ma związek z samo-skutecznością (*self-efficacy*). Mowa jest również o kongruencji zrekonfigurowanych

zasobów ze zmiennym środowiskiem (otoczeniem, *environment*) społecznym, ekonomicznym i instytucjonalnym⁶¹.

Jill Kickul i współpracownicy rozwijają problematykę pozytywnego wpływu zachowań o charakterze brikolażu w przedsiębiorczości społecznej na tworzenie innowacji katalitycznych⁶².

Brikolaż przedsiębiorczy MNC (*multinational corporation*, korporacje ponadnarodowe) stanowić może fundament innowacyjności biznesu włączającego (*inclusive business*, biznes globalny). Na przykładzie dużej firmy MNC pokazano, że jednostki (*individuals*) wewnątrz organizacji podążają za nową szansą (okazją, *opportunity*) w duchu przedsiębiorczości, odchodząc od zwyczaju, wychodząc poza tradycyjne granice i ograniczenia, ponosząc dodatkowe ryzyko. Rozważano podejście *bottom-up* w procesie innowacyjnym. Omówiono aspekty organizacyjne inkluzywnych procesów biznesowych w dużych przedsiębiorstwach, odniesiono się do wpływu przedsiębiorczości i brikolażu na procesy innowacyjne. Mając na uwadze elastyczność i legitymizację organizacji, wprowadzono pojęcie organizacyjnej tolerancji dla brikolażu przedsiębiorczego. Badano zachowania takich firm jak ABB (w Etiopii) i Nokia (w Indiach)⁶³. Brikolaż przedsiębiorczy jest także rozpatrywany jako wsparcie ubogiego biznesu (*pro-poor business*) przez korporacje ponadnarodowe. Sygnalizowany jest równocześnie fakt występowania określonych przeszkód. Brikolaż przedsiębiorczy dużych organizacji jest definiowany jako kreowanie wiązki ograniczonych (*scarce*, rzadkich) zasobów dobranych w sposób kreatywny, od ręki, w sytuacji ich niedooboru. Bardziej niż na racjonalności w rozwoju procesów biznesowych brikolaż przedsiębiorczy koncentruje się na heurystycznej aktywności biznesowej. Może to dotyczyć np. odrzuconych technologii, pojawienia się pewnej ilości wolnego czasu u poszczególnych osób lub wystąpienia ich indy-

⁶¹ J. Kickul, M. Griffiths, L.K. Gundry, *Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change?*, [w:] *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, red. A. Fayolle, H. Matlay, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 232–251.

⁶² J. Kickul, M. Griffiths, S. Bacq, N. Garud, *Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good?*, „*Entrepreneurship & Regional Development*” 2018, Vol. 30, No 3/4, s. 407–420.

⁶³ *Ibidem*.

widualnych powiązań w sieci. Mogą to być ich role prywatne lub pozabiznesowe, jak pokazano na przykładzie kościoła w Etiopii. Podkreśla się znaczenie brikolażu kolektywnego (*collective bricolage*) opartego na zaufaniu⁶⁴.

Rozpatruje się również rolę brikolażu w przedsiębiorczości społecznej i w przedsiębiorstwach społecznych⁶⁵. Występuje duży związek między przedsiębiorczością społeczną a innowacją. Społeczni przedsiębiorcy znacząco wpływają także na innowacje intelektualne⁶⁶. Społeczna przedsiębiorczość wiąże się z kreowaniem aktywności odnoszących się do wartości społecznych w sposób innowacyjny, przenika zarówno organizacje non-profit, biznes, jak i sektor publiczny (*government sector*)⁶⁷. Pojawia się pojęcia brikolażu społecznego, nastawionego na potrzeby lokalne, wykorzystującego motywację brikolerów, ich opinie (znawstwo) i zasoby osobowe. Społeczny brikoler w przeciwieństwie do dostawców usług społecznych posiada unikatowy sposób identyfikacji lokalnych okazji (szans), a także niezbędnych zasobów wraz z określeniem ich znaczenia. Rozważania o przedsiębiorstwach społecznych można odnosić do mechanizmów innowacji społecznych zachodzących pomiędzy trzema sektorami (biznes, non-profit, sektor publiczny): 1. wymiany idei i wartości; 2. zmiany ról i relacji; 3. integracji kapitału prywatnego i publicznego oraz filantropii. Brikolaż wywiera pozytywny wpływ na innowacje w przedsiębiorstwach społecznych na pierwszych etapach ich funkcjonowania, ale później ma już wpływ negatywny. Największym wspólnym zasobem w brikolażu przedsiębiorczym są internet i media społecznościowe. Wpływ brikolażu na innowacje w ramach przedsiębiorczości społecznej ma charakter nieliniowy. Wykres zależności innowa-

⁶⁴ M. Halme, S. Lindeman, P. Linna, *op. cit.*, s. 743–784.

⁶⁵ Dwadzieścia różnych definicji innowacji społecznych zawarto w opracowaniu S.A. Zahra, E. Gedajlovic, D. Neubaum, J.M. Shulman, *A Typology of social entrepreneurs: motives, search processes, and ethical challenges*, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, No 5, s. 519–532.

⁶⁶ S.H. Alvord, L.D. Brown, Ch.W. Letts, *Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2004, Vol. 40, No 3, s. 260–282.

⁶⁷ J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, Vol. 30, No 1, s. 1–22.

cyjności od brikolażu miałyby kształt odwróconej litery U: brikolaż ma pozytywny związek z innowacyjnością, ale jego nadużywanie może mieć wpływ negatywny⁶⁸.

Brikolaż w tworzeniu innowacji technologicznych

W literaturze przedmiotu opisano trzy rodzaje procesów o charakterze brikolażu przy tworzeniu innowacji technologicznej i strategii rozwoju produktu:

- rekombinacja zasobów dla realizacji nowych zamierzeń (np. zastosowanie wyrobów wykorzystywanych dotychczas w innych zastosowaniach);
- brikolaż dotyczący składników (*component bricolage*) – wiąże się z kreowaniem oryginalnych i innowacyjnych systemów w oparciu o gotowe komponenty, zaprojektowane i rozwijane dla innych wyrobów (rozwiązań), np. części standaryzowane w powiązaniu z elementami niestandaryzowanymi. Komponenty brikolażu występują jako wykorzystanie kombinacji gotowych wyrobów oraz ich użycia w wielu projektach. Wymaga to elastycznego projektowania, wiedzy o gotowych, przydatnych komponentach, o możliwościach modyfikacji komponentów i ich wykorzystania w projektowaniu. Użycie komponentów w wielu projektach wiąże się z projektowaniem modułowym.
- brikolaż zbiorowy (współpracujący, *collaborative bricolage*) – opierający się na sieci partnerów (*bricolage partners*) dysponujących uzupełniającymi się zasobami (w tym wiedzą i zdolnościami produkcyjnymi). Ten typ brikolażu obejmuje kreatywne użycie zasobów i *component bricolage* w następującej po sobie kolejności⁶⁹.

Wskazuje się też na sytuacje, w których brikolaż może zapewnić jedynie produkt lub usługę, które są niedoskonałe i zaledwie wystarczająco dobre⁷⁰.

⁶⁸ M. Madajová, S. Mpumwire, P. Pallabi Mishra, *op. cit.*

⁶⁹ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *op. cit.*, s. 53–66.

⁷⁰ L.K. Gundry, J.R. Kickul, M.D. Griffith, S.C. Bacq, *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Social and Sustainable Entre-*

Mechanizmem przydatnym w brikolażu na rzecz innowacji technologicznych w usługach ICT (informacyjne technologie komunikacyjne) może być otwarty dostęp do oprogramowania (*open source software*, OSS). Podano przykłady innowacji przy użyciu OSS w belgijskim mobilnym internecie, opisano też brikolaż przy pomocy OSS dla dużej firmy (duńskiego banku)⁷¹. W dyskusji nad rolą brikolażu wychodzi się z założenia, że w firmach może dojść do niedoboru zasobów nie tylko finansowych i fizycznych, ale też technologicznych. W tej sytuacji można wykorzystać brikolaż, sięgnąć po zasoby dotychczas odrzucone lub ignorowane. Dostępne zasoby włączają osobistą wiedzę i zdolności. OSS wykorzystuje sieć brikolażu (*network bricolage*). Zasoby technologiczne w ramach ICT często są chronione własnością intelektualną (patenty, prawa autorskie). OSS może być modyfikowane przez użytkowników, może być także redystrybuowane w internecie. Brikolaż w firmach wspiera udział społeczności w ramach OSS. Użycie oprogramowania/platformy OS oraz społeczności (*community*) OSS stanowi materiał dostępny od ręki. W tym kontekście wymieniane są: 1. zasoby technologiczne (patenty, wiedza technologiczna, umiejętności); 2. zasoby ludzkie (co można łączyć z nabytą wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami założycieli, menedżerów i pracowników; kapitał ludzki koncentrujący się na indywidualnych cechach), tworzony kapitał społeczny odgrywa szczególną rolę w sieci partnerstwa; 3. zasoby finansowe. Zasobami dostępnymi od ręki stają się: umiejętności, *software*, profesjonalne sieci, mogą nimi być także profesjonalne kanały informacyjne, a także infrastruktura⁷².

preneurship, red. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011, s. 1–24 (Advances in Entrepreneurship. Firm Emergence and Growth, Vol. 13).

⁷¹ A. Gurca, M.N. Ravishankar, *op. cit.*, s. 53–66.

⁷² A. Mahajan, B. Clarysse, *Technological innovation and resource bricolage in firms: the role of open source software*, [w:] *Open Source Software: Quality Verification*, red. E. Petrinja, G. Succi, N. El Ioini, A. Sillitti, Springer, Berlin–Heidelberg 2013 (IFIP Advances in Information and Communication Technology, Vol. 404).

Podsumowanie

W opisie procesów tworzenia innowacji zaproponowano kolejność postępowania: od kreatywności, poprzez procesy tworzenia innowacji i ich implementację, do uczenia się organizacji. Do kreatywności włączono również zachowania o charakterze brikolażu. W ramach uczenia się organizacji brikolaż wiąże się z tworzeniem wiedzy cichej, jednak kolejne uczenie się przez doświadczenie prowadzić może do jej przekształcenia w wiedzę jawną, wprowadzaną do procesów innowacyjnych. W ten sposób brikolaż staje się nie tylko jednorazowym działaniem (jako reakcja na nadzwyczajne okoliczności, w tym skrajną turbulencję otoczenia), ale zostaje włączony w proces tworzenia innowacji. Oznacza to, że nieustannie należy dokonywać działań w zakresie możliwości wykorzystywania dostępnych zasobów w sposób niekonwencjonalny, nawet przy braku nadzwyczajnej turbulencji otoczenia. Propozycja szerszego wprowadzenia brikolażu do procesów innowacyjnych oznacza modyfikację działań w zakresie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie. W szczególności zaprezentowane w opracowaniu podejście może być wykorzystywane w organizacjach inteligentnych i wywierających wpływ społeczny. Realizacja wpływu społecznego może być rozpatrywana w kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji.

Entrepreneurial bricolage in innovation management in a smart and socially responsible company

Abstract

The purpose of the thesis is to present the role of bricolage in supporting enterprise and innovativeness in organization management. Relations between creativity and activities of the bricolage nature are discussed. In particular, utilization of bricolage in the context of opportunity was emphasized. Bricolage was presented in the aspect of building a smart organization. The role of bricolage in performing the corporate responsibility, exerting social impact, was emphasized. The place of bricolage in organizational knowledge management was indicated. Reference was made to the role of behaviours of the bricolage nature in network approach to hybridization of business models. The role of bricolage in the context of configuration enterprise, also of technological nature, was discussed. The place of bricolage was specified towards the existence of two contrasting logics regarding decision-mak-

ing: effectuation and causation. The significance of bricolage in crisis situation and in resilient organizations was emphasized. The role of organizational memory in bricolage was discussed. A bricolage-based innovation mechanism was described, in the situation of resource constraints, as part of reverse, frugal, *jugaad* and *kanju* innovation notions.

Key words: innovation management, enterprise, bricolage, smart and socially responsible organization

Janusz Ziarko

dr hab., prof. KA, Katedra Zarządzania i Edukacji Prakseologicznej,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID: 0000-0002-9100-2807

Kształcenie menedżerskich kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości wyzwaniem dla szkoły wyższej

Streszczenie

Kompetencje zrównoważonej przedsiębiorczości łączą w działaniach menedżerskich to, co najcenniejsze w sferach przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju. Ich posiadanie umożliwia menedżerom inicjowanie działań i procesów prowadzących do identyfikacji, oceny i wykorzystywania w biznesie możliwości dochodowych, przyczyniających się jednocześnie do rozwoju zrównoważonych metod produkcji czy sposobów organizacji procesów pracy. Ważne są tu pytania: 1) jak edukacyjnie kształtować kompetencje zrównoważonej przedsiębiorczości, łączące te dwa, pozornie różne, zestawy kompetencji, tak żeby menedżerowie dostrzegali w zrównoważonym rozwoju szanse biznesowe? 2) jak zidentyfikować kompetencyjne ramy zrównoważonej przedsiębiorczości integrujące te dwie kompetencyjne sfery w kontekście szkolnictwa wyższego?

Słowa kluczowe: edukacja menedżerska, przedsiębiorczość, zrównoważony rozwój, kompetencje zrównoważonego rozwoju

Wstęp

Zrównoważony gospodarczy rozwój wymaga innowacyjnych przedsiębiorstw zatrudniających menedżerów i pracowników przekonanych o potrzebie jednostkowego i organizacyjnego poczucia inicjatywy, roztropności i zaradności jako elementów kompetencji z zakresu zrównoważonej przedsiębiorczości. Poczucie inicjatywy, roztropności i zaradności należy traktować jako kluczowe ideowe elementy ram kompetencyjnych przedsiębiorczości opartej na zrównoważonym rozwoju. Stanowią one mogą podstawę dla wyróżnienia grupy kompetencji mających zasadnicze znaczenie w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości. Rozwijanie i doskonalenie tych elementów w procesie kształcenia sprzyjać będzie rozwojowi umiejętności menedżerów i pracowników do przekształcania pomysłów w działania – pomysłów, które uwzględniając wartości istotne dla ekonomicznego rozwoju przedsiębiorstwa, równocześnie mają na względzie wartości ważne dla środowiska społecznego i przyrodniczego. W efekcie, zrównoważeni przedsiębiorcy potrafią łączyć inicjowanie działań i procesów prowadzących do identyfikacji, oceny i wykorzystywania dochodowych możliwości biznesowych – czyli być przedsiębiorczymi – a jednocześnie przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju¹.

Współczesna gospodarka rynkowa, w której

[...] wykorzystywanie czynników produkcji następuje zgodnie z zasadą maksymalizacji zysku: narusza ekologiczną równowagę planety [...], prowadzi do trwałej niesprawiedliwości w redystrybucji produktu społecznego, wykazuje stałą tendencję do niepełnego wykorzystania zasobów pracy, narzuca społeczeństwu patogeniczne wzorce konsumpcji zarówno w sferze „ciała [...], jak i „ducha” [...]².

¹ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 37–47; S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, s. 222–237.

² A.M. Zawisłak, *Przedmowa*, [w:] *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 21–22.

Jest to powód, dla którego zrównoważona przedsiębiorczość powinna stanowić przedmiot zainteresowania szkolnictwa wyższego. Przed dzisiejszą szkołą wyższą stoją ważne zadania tworzenia metodycznych i dydaktycznych podstaw rozwijania u studentów indywidualnych kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości. Są to przedsięwzięcia ważne, w polskiej edukacji nie wypracowano bowiem metodyk kształcenia kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości. Działalność edukacyjna koncentruje się głównie na kwestiach zrównoważonego rozwoju bądź na zagadnieniach związanych z przedsiębiorczością. Nieliczne są badania w obszarze edukacji łączące bądź przekraczające granice między tymi dwiema dyscyplinami, a prawie nie ma takich, w których podejmuje się wysiłek integracji tych perspektyw, by można je było edukacyjnie spożytkować. Wówczas zrównoważona przedsiębiorczość mogłaby być źródłem generowania przewagi konkurencyjnej, wykorzystującej zrównoważony rozwój jako pakiet nowych możliwości biznesowych. Postrzeganie przez zrównoważonych przedsiębiorców zrównoważonego rozwoju jako szansy biznesowej wymaga od nich przekonania o własnym poczuciu inicjatywy, o własnej roztropności i zaradności, a to wiąże się z posiadaniem takich umiejętności jak: myślenie systemowe, rozpoznawanie szans, rozumienie i włączanie różnorodności, równoważenie problemu z perspektywy globalnej i lokalnej, uczenie się od innych i dostosowywanie się do nich³. Dostrzeganie znaczenia zrównoważonej przedsiębiorczości napędza potrzebę wspólnego postrzegania i rozumienia tych dwóch perspektyw, w tym uwspólnionych kompetencji – a więc wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań – które zapewniają wyraźny i rozpoznawalny język i misję, wizję i strategię działania w tych ważnych dla przedsiębiorstw obszarach.

W związku z powyższym celem niniejszej pracy było zaproponowanie nadrzędnych ram kompetencyjnych dla kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości, które mogłyby być stosowane w kształceniu studentów kierunków menedżerskich. Metodą badawczą były studia literaturowe opracowań naukowych

³ K. Buysse, A. Verbeke, *Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, s. 453–470.

dotyczących kompetencji zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorczości oraz zrównoważonej przedsiębiorczości, prowadzone w kontekście kształcenia w ramach szkolnictwa wyższego i rozwoju kompetencyjnego kadr pracowniczych.

W artykule przyjęto podejście kompetencyjne z zamiarem przedstawienia możliwości i pożytków płynących z połączenia doświadczeń i praktyk z obszarów edukacji dla przedsiębiorczości i edukacji zrównoważonego rozwoju. Założono też, że te dwa edukacyjne obszary, najwyraźniej różne, mogą się wzajemnie wzmocniać⁴.

Realizacja tego zamiaru wymagała przedstawienia w artykule⁵:

- kluczowych elementów zrównoważonej przedsiębiorczości jako kompetencji, które wyraźnie wykraczają poza obszary dyscyplinarne i obejmują wiedzę, umiejętności i postawy integrujące kompetencje przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju;
- opisu tych elementów w postaci modelu kompetencyjnego, do którego mogą odnosić się wszyscy uczestnicy uczenia się zrównoważonej przedsiębiorczości;
- przykładów efektów uczenia się, pokazujących, co uczący się powinni wiedzieć, rozumieć i umieć robić, aby móc legitymować się pożądanym poziomem kompetencji w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości.

Ramy metodologiczne pracy

Rozważaniom przedstawionym w niniejszym artykule towarzyszyło przekonanie, że zrównoważony rozwój potrzebuje szybkiego zjednoczenia sił i opracowania między innymi strategii edukacyjnego działania, którego efekty przyczynią się do kompetencyjnego rozwoju kadr pracowniczych mających wpływ na zrównoważone funkcjonowanie przedsiębiorstw, co leży w inte-

⁴ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *op. cit.*

⁵ M. Bacigalupo, P. Kamylylis, Y. Punie, G. Van den Brande, *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, Publication Office of the European Union, Luxembourg 2016; s. 7, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf> [dostęp: 10.05.2019].

resie nas wszystkich. Dlatego potrzebna jest konsolidacja sfery gospodarki, nauki i edukacji i skupienie się wokół spraw o kluczowym znaczeniu dla wdrażania w społeczeństwie i gospodarce idei zrównoważonej przedsiębiorczości. Rozważania rozpoczęto od sformułowania pytań szczegółowych:

- 1) jakie kompetencje stanowią trzon ram kompetencyjnych przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju? Odpowiedź na to pytanie wymaga określenia kluczowych elementów przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju jako kompetencji oraz opisu tych elementów w taki sposób, żeby stanowiły model koncepcyjny, do którego mogą odnosić się wszyscy zaangażowani w nauczanie i uczenie się tych kompetencji;
- 2) jakie kompetencje mogą stanowić trzon ram kompetencyjnych w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości? Odpowiedzią na to pytanie będzie przedstawienie opisów zintegrowanych elementów kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości, które wykraczają poza obszar merytorycznych kompetencji przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju rozpatrywanych oddzielnie.

Zrównoważona przedsiębiorczość obejmuje dwa podstawowe obszary gospodarczej działalności człowieka: obszar przedsiębiorczości i obszar zrównoważonego rozwoju oraz relacji między nimi. Podobnie, zakres kompetencyjny zrównoważonej przedsiębiorczości wywodził się będzie z kompetencji przypisanych sferze aktywności gospodarczej związanej z przedsiębiorczością i zrównoważonym rozwojem. Wyzwaniem badawczym będzie identyfikacja i operacjonalizacja zakresu kompetencyjnego zrównoważonej przedsiębiorczości, który powinien wyraźnie wykraczać poza granice kompetencyjne przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju traktowane oddzielnie. Przy czym kompetencje to: „[...] wiedza, doświadczenie, umiejętności, postawy, cechy osobowościowe oraz zachowanie pracowników, nakierowane na skuteczne i sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych”⁶, a także:

⁶ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004, s. 19–20.

„[...] potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”⁷. Czyli w zakres tych kompetencji wchodzić powinny: wiedza, umiejętności, postawy i zachowania pozwalające menedżerom i pracownikom integrować i ulepszać cele działalności, procesy, projekty z obszarów przedsiębiorczości i zrównoważonego rozwoju. Dobór i porządkowanie elementów kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości odbywać się będzie w trzech kluczowych ideowych obszarach, które bezpośrednio odzwierciedlają charakterystyczne elementy zrównoważonego rozwoju i przedsiębiorczości:

- poczucie inicjatywy i kreatywności – jako zdolności kreowania pomysłów, prowokowania wydarzeń, wykorzystania możliwości i poprzez to posiadania realnego wpływu na kształt otaczającej człowieka rzeczywistości;
- roztropność (rozwaga, rozmyśl, refleksja, powściągliwość) – łącząca umiejętności rzeczowego osądu sytuacji w kontekście realizowanych w niej działań oraz wnikania w jej dynamikę i w związku z tym stawania się siłą kierowniczą i normatywną,
- zaradność (rzutkość, zapobiegliwość, dalekowzroczna działaniowa inicjatywność) – pozwalająca na podejmowanie wszechstronnych działań dostosowujących organizację do wymagań i reguł dzisiejszej i przyszłej gospodarki rynkowej.

3) jakie efekty kształcenia powinny kierunkować proces kształcenia studentów w zakresie rozwoju kompetencji zrównoważonej przedsiębiorczości? Odpowiedź na to pytanie wymaga opracowania szeregu efektów uczenia się funkcjonalnie łączących zespoły wiedzy, umiejętności i postaw. Jest to ważne, by zasugerować uczącym się, co powinni wiedzieć, rozumieć i umieć robić, ażeby dysponować kompetencjami zrównoważonej przedsiębiorczości, które umożliwiają skuteczne wyko-

⁷ E. Gwarda-Gruszczyńska, T.P. Czaplą, *Kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź–Warszawa 2011, s. 16.

nywanie zadań i rozwiązywanie problemów związanych z wyzwaniami i możliwościami w odniesieniu do rzeczywistych problemów zrównoważonego rozwoju i przedsiębiorczości.

Opracowanie ram kompetencyjnych zrównoważonej przedsiębiorczości ma na celu:

- wspieranie społeczności akademickiej po to, żeby nauczyciele i studenci mogli uwzględniać w swojej pracy dydaktycznej problemy pojawiające się w obszarach zrównoważonego rozwoju i przedsiębiorczości i wspólnie je rozważać;
- bardziej wszechstronne przygotowanie studentów do przedsiębiorczego działania przy uwzględnianiu wymagań zrównoważonego rozwoju w życiu i w pracy, do włączania do tych działań innych i wpływania na nich, aby wspólnie uwzględniać wpływ własnych działań na środowisko przyrodnicze, społeczne i gospodarcze;
- kształtowanie społeczności akademickiej poprzez wzmacnianie poczucia połączenia i wzajemnego wspierania się w obszarach zrównoważonego rozwoju i przedsiębiorczości.

Z powyższego wynika, że w tworzenie ram kompetencyjnych zrównoważonej przedsiębiorczości zaangażowanych winno być wielu interesariuszy, w tym: studenci, wykładowcy, absolwenci, członkowie społeczności lokalnej, pracownicy sfery gospodarczej i administracji. Nauczyciele, którzy kultywują zrozumienie i rozpowszechnianie kompetencji w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości oraz stosują je w pracy, czynią środowiska swojej aktywności miejscami bardziej zrównoważonymi. Ich główny wkład w kulturę zrównoważonego rozwoju może wynikać ze stosowania i promowania w pracy zrównoważonej przedsiębiorczości oraz informowania i zachęcania do zrównoważonej przedsiębiorczości innych członków społeczności. Tworzenie kultury zrównoważonego rozwoju stanowi w pracy dydaktycznej studentów i wykładowców podstawę do tego, by stawali się oni wzorami dla innych, a ci w przyszłości stawali się przykładami zrównoważonego rozwoju dla swoich współpracowników⁸.

⁸ E. Engle, S. Barsom, L. Vandenberg, G. Sterner, T. Alter, *An exploration of competencies in sustainability*, http://sustainability.psu.edu/fieldguide/wp-content/uploads/2016/06/Sustainability-Competencies-White-Paper_Final.docx, [dostęp: 10.05.2019].

Przedstawione podejście badawcze koresponduje z założeniami dotyczącymi tworzenia programów nauczania w oparciu o kompetencje. Zaczyna się ono od określenia zestawu kompetencji wymaganych przez rynek pracy oraz dostosowania ich do treści i zakresu pracy, którą absolwenci na swoich stanowiskach będą wykonywać⁹. Treści programu nauczania skupione wokół kluczowych i wymaganych przez rynek pracy kompetencji spostrzegać należy jako czynnik sprawczy:

- rozwijający u studentów umiejętności przystosowania się do oczekiwań zarówno branżowych, jak i akademickich;
- kształtujący ich umiejętności regularnego aktualizowania kompetencji, uwzględniającego oczekiwania rynku pracy i pracodawców;
- przyspieszający tworzenie bardziej krytycznej, innowacyjnej i refleksyjnej kultury organizacyjnej, promującej kwestionowanie przewodnich założeń i zasad, stosowanych procedur – i przedstawiania ich doskonalszych ich wersji.

Jest to możliwe, gdy na poziomie indywidualnym studenci, późniejsi pracownicy i menedżerowie posiadają kompetencje, które umożliwiają im skuteczne dostrzeganie wyzwań i możliwości, definiowanie i rozwiązywanie rzeczywistych problemów – w ramach codziennie wykonywanych zadań¹⁰.

Materiał badawczy zgromadzono w toku przeglądu baz publikacji naukowych dostępnych m.in. w serwisie Google Scholar. Uwagę skoncentrowano na danych z recenzowanych artykułów w czasopismach, głównie anglojęzycznych.

Przedsiębiorczość i kompetencje przedsiębiorcze

Jednym z szerzej znanych ujęć przedsiębiorczości jest to zaproponowane przez Jeffry Timmonsa, mówiące, że przedsiębiorczość to poszukiwanie i dostrzeganie rozwojowych okazji, czyli

⁹ M. Mulder, *Competence-based education and training*, „The Journal of Agricultural Education and Extension” 2012, Vol. 18, No 3, s. 305–314.

¹⁰ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *op. cit.*, s. 39; zob. też R. Wesselink, C. de Jong, H. Biemans, *Aspects of competence-based education as footholds to improve the connectivity between learning in school and in the workplace*, „Vocations and Learning” 2010, Vol. 3, s. 19–38.

szans tworzenia wartości, i wykorzystywanie ich bez uwzględniania ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane¹¹. Wynika z niego, że podstawową i wyróżniającą cechą przedsiębiorczości jest identyfikacja szans i możliwości oraz przekształcenie ich w przedsięwzięcia tworzące biznesowe wartości w sposób, który dotychczas nie występował. Umiejętności identyfikowania szans i możliwości oraz przekształcania ich w wartości są centralne w definicji przedsiębiorczości i wynikają z czujności przedsiębiorcy na asymetrię informacyjne występujące w gospodarce. Umiejętność ta jest zatem postrzegana jako kwestia czujności przedsiębiorczej i oznacza skupienie się na nowych produktach, usługach, procesach, rynkach, surowcach, sposobach organizowania, istotnych dla gospodarki, społeczeństwa i środowiska. Z kolei konstruując ramy kompetencyjne w zakresie przedsiębiorczości, można założyć, że poczucie inicjatywy i kreatywności, roztropność i zaradność mogą być uważane przez społeczność praktykującą przedsiębiorczość za ważne kompetencyjne obszary. Stąd kompetencje przedsiębiorcze definiowane mogą być jako zdolność osób przedsiębiorczych do przekształcania pomysłów w działania, które generują wartości. Poczucie inicjatywy i mentalną produktywność, roztropność i zaradność można traktować jako kluczową kompetencją przekrojową, której każdy obywatel potrzebuje do osobistego spełnienia i rozwoju, aktywnego obywatelstwa, włączenia społecznego i zatrudnienia w społeczeństwie wiedzy¹².

Ta definicja podkreśla też znaczenie tworzenia wartości – niezależnie od rodzaju wartości i jej kontekstu, a także rodzaju organizacji (prywatnej, publicznej, trzeciego sektora), w której ta wartość powstaje. Obejmuje zatem różne rodzaje przedsiębiorczości: gospodarczą, społeczną, zieloną czy przedsiębiorczość cyfrową. Przedsiębiorczość jako kompetencja dotyczy wszystkich sfer życia. Umożliwia obywatelowi rozwój osobisty, aktywny udział w rozwoju społecznym, wejście na rynek pracy jako pracownik lub przez samozatrudnienie, a także rozpoczęcie lub

¹¹ J.A. Timmons, *New venture creation: a guide to small business development*, Irwin, Burr Ridge, IL 1999, s. 329–330.

¹² M. Bacigalupo, P. Kamylylis, Y. Punie, G. Van den Brande, *op. cit.*, s. 7.

zwiększenie skali przedsięwzięć, które mogą mieć motyw kulturowy, społeczny lub handlowy.

Dobór i porządkowanie elementów kompetencji przedsiębiorczości związane będzie z trzema kluczowymi obszarami wpływającymi na przebieg i rezultaty aktywności człowieka, które bezpośrednio odzwierciedlają charakterystyczne elementy przedsiębiorczości¹³:

Obszar I: poczucie inicjatywy i kreatywności – jako potrzeby i zdolności kreowania pomysłów, prowokowania wydarzeń, wykorzystania możliwości i przez to posiadania realnego wpływu na sposób funkcjonowania człowieka w organizacji. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru I:

- dostrzeganie możliwości – wykorzystujące wyobraźnię, percepcję, interpretację, konstrukcję i relacje sieciowe do rozpoznawania szans i formułowania nowych celów, rozwijających możliwości i tworzących wartości, oraz do proponowania działań ukierunkowanych na te cele;
- kreatywność – wspierająca generowanie i rozwijanie innowacyjnych pomysłów osiągnięcia wartości ważnych dla biznesu;
- poczucie własnej przedsiębiorczej skuteczności – budujące wewnętrzną motywację i wiarę we własne kompetencje w zakresie przedsiębiorczości¹⁴;
- etyczne i systemowe myślenie – to myślenie o tym, jak budować zaufanie do rozwojowych działań i do poszukiwania jak najlepszych rozwiązań, oraz o tym, jak kompleksowo oceniać konsekwencje przedsiębiorczych pomysłów i działań w aspekcie potencjalnych i rzeczywistych konfliktów interesów.

Obszar II: roztropność – łącząca umiejętności rzeczowego osądu sytuacji w kontekście realizowanych w niej działań oraz wnikania w jej dynamikę i w związku z tym stawania się siłą kierowniczą i normatywną. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru II:

- rozważa w działaniu – skupiająca się na pracy do wykonania jako przedmiocie poznania i na zasadności celów działania;

¹³ Na podstawie: *ibidem*, s. 11–13.

¹⁴ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *op. cit.*, s. 37–47.

- określenie zasad ogólnych – warunkujących konkretne postępowanie, przy czym dających działającemu człowiekowi dużą swobodę;
- dobór środków – służących osiągnięciu celu przy uwzględnieniu sytuacyjnej różnorodności i indywidualności osób działających oraz towarzyszących im okoliczności;
- uczenie się przez doświadczenie – podejmowanie inicjatyw na rzecz tworzenia wartości jako okazji do nauki i wykorzystania tych doświadczeń w działaniu.

Obszar III: zaradność – pozwalająca na podejmowanie wszechstronnych działań dostosowujących organizację do wymagań i reguł gospodarki rynkowej. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru III:

- przejawianie wykonawczej inicjatywy – to podejmowanie wyzwań (wybór, udoskonalenie, wdrożenie i wykonanie), inicjowanie procesów tworzących wartość, pozyskiwanie i organizowanie różnych zasobów: wewnętrznych, zewnętrznych, ludzkich, fizycznych, finansowych i technologicznych wspierających procesy;
- planowanie i zarządzanie – wyrażające się zdolnością do rozwijania, organizowania i koordynowania systemów zarządzania, w tym ustalanie priorytetów, organizowanie i monitorowanie pracy, przewodzenie;
- radzenie sobie z niepewnością, niejednoznacznością i ryzykiem – to myślenie kategoriami ryzyka, niepewności, niejednoznaczności i podejmowanie decyzji w tym zakresie;
- motywowanie i mobilizowanie innych – to zdolność do własnego aktywnego zaangażowania się oraz inspirowania, motywowania innych, umożliwiania i ułatwiania współpracy mającej na celu kreowanie wartości, to też współpraca i praca w sieci;
- mobilizowanie zasobów – to zapewnianie potrzebnych zasobów i zarządzanie nimi.

Zrównoważony rozwój jako kompetencja

Na zrównoważony rozwój patrzymy z różnych punktów widzenia: ontologicznego, antropologicznego, aksjologicznego, historyozoficznego. Każdy z nich odmiennie konkretyzuje kwestie

ważne dla sposobu pojmowania zrównoważonego rozwoju, takie jak: relacje człowiek–przyroda, rozumienie miejsca człowieka i ludzkich społeczności w środowisku społecznym, gospodarczym, przyrodniczym, dążenie lub jego brak do sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej, rozróżnianie między rozwojem a wzrostem, trwałość rozwoju. Sposób ich interpretowania tworzy różne rozumienie zrównoważonego rozwoju i odmienne do niego podejścia – preferowane przez przedsiębiorców, naukowców, edukatorów czy zwykłych ludzi¹⁵. Zasadniczo ważne dla rozumienia i podejścia ludzi do spraw zrównoważonego rozwoju są relacje między trzema jego cechami, z których każda odnosi się do jednego z filarów zrównoważonego rozwoju, tj. gospodarki, społeczeństwa i przyrody. Są to: wzrost gospodarczy, jakość życia i stan ekosystemów¹⁶.

Systemowa filozofia zrównoważonego rozwoju zakłada pierwszeństwo stanu ekosystemów przed wzrostem gospodarczym i wielorako pojmowaną jakością życia. W przypadku konfliktu między celami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi rozstrzyga kryterium stanu ekosystemów. U podstaw systemowego podejścia do zrównoważonego rozwoju leżą następujące założenia filozoficzne¹⁷:

- 1) ontologiczne – przyroda nie jest środowiskiem zawłaszczonym przez człowieka, ale człowiek i stworzona przez niego cywilizacja, w tym sposoby gospodarowania, są równoprawną częścią przyrody. Dlatego człowiekowi nie przysługuje żadna uprzywilejowana czy wyróżniona pozycja w świecie przyrody i brak jest podstaw do uznania roszczeń ludzi do bezkrytycznej eksploatacji jej bogactw;
- 2) antropologiczne – człowiek jako istota społeczna i przyrodnicza może rozwojowo się spełniać wyłącznie w społecznej wspólnocie, za sprawą relacji nawiązywanych z innymi istotami żywymi oraz w zdrowym i zadbanym przyrodniczym środowisku, o którego czystość musi nieustannie zabiegać;

¹⁵ Por. Z. Hull, *Filozofie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 57–60.

¹⁶ A. Papuziński, *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, vol. 1, nr 2, s. 25–32.

¹⁷ *Ibidem*, s. 29–30.

- 3) aksjologiczne – najważniejszą dla człowieka wartością jest życie i rewerencja dla wszelkich form życia, objawiająca się w solidarności świata ludzkiego i świata przyrody. Mir dla tej wartości eliminować winien przekonanie, że przyroda jest człowiekowi podległa i poddana. Brak takiego respektu w połączeniu z agresywną i arogancką postawą człowieka stanowi wielkie zagrożenie dla wszelkich form życia;
- 4) historiozoficzne – człowiek, czerpiąc wiedzę z wielopokoleniowych doświadczeń o funkcjonowaniu istot żywych w przyrodzie, musi wypracować programy swych działań w takim kształcie, aby były one przyjazne dla przyrody i chroniły jej niepowtarzalne wartości.

Zredagowanie i przedstawienie propozycji ram kompetencyjnych zrównoważonego rozwoju ułatwiła analiza prac różnych autorów, które zawierały kompleksowe przeglądy literatury dotyczące tej problematyki. Podstawą tych ram jest kompleksowe spojrzenie na problemy związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju, które wymagają integracji wielu umiejętności zlokalizowanych w trzech obszarach kompetencji¹⁸.

Obszar I: poczucie inicjatywy i kreatywności – jako potrzeby i strategiczne zdolności kreowania pomysłów, prowokowania wydarzeń, wykorzystania możliwości i poprzez to posiadania realnego wpływu na krzewienie idei zrównoważonego rozwoju i kreowania sposobów funkcjonowania ludzi i organizacji respektujących zasady tej idei. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru I:

- dostrzeganie możliwości – wymaga systemowego myślenia, a także zdolności do wspólnego projektowania i wdrażania interwencji czy transformacji dotychczasowego ładu w kierunku zrównoważonego rozwoju, która wymaga: zrozumienia pojęć strategicznych, takich jak intencjonalność, bezwładność systemowa, zależności ścieżek, bariery, nośniki, sojusze, a także wiedzy na temat rentowności, wykonalności czy potencjalnych niezamierzonych konsekwencji;
- antycypacyjna kreatywność – to umiejętność zbiorowej ana-

¹⁸ Zob. A. Wiek, L. Withycombe, Ch.L. Redman, *Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development*, „Sustainability Science” 2011, Vol. 6, s. 203–218.

lizej, oceny i tworzenia wizji przyszłości związanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju i ramami rozwiązywania problemów zrównoważonego rozwoju, co wymaga umiejętności zrozumienia i wyartykułowania ich przyszłych struktur, kluczowych elementów i dynamiki;

- etyczne i zrównoważone myślenie¹⁹ – to zdolność do zbiorczej analizy i oceny złożonych systemów w aspekcie kwestii etycznych i kontrowersji związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz dyskusowanie i godzenie ich, po to by działać z uwzględnieniem norm i zasad zrównoważonego rozwoju, łącząc różne domeny (społeczeństwo, środowisko, gospodarka itp.) oraz różne skale (od lokalnej do globalnej), a także by zrozumieć współzależności tych systemów (w tym efekty kaskadowe, bezwładności i pętli sprzężenia zwrotnego) oraz towarzyszących im kultur.

Obszar II: roztropność – łącząca umiejętności rzeczowego osądu sytuacji w kontekście realizowanych w niej działań oraz wnikania w jej dynamikę i w związku z tym stawania się siłą kierowniczą i normatywną. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru II:

- rozważanie w działaniu – sprawdzanie przedmiotu projektu rozwoju zrównoważonego w dwojakim aspekcie: jako przedmiotu poznania i jako celów do zrealizowania, które uwzględniać powinny wymagania związane z ideami zrównoważonego rozwoju;
- określenie zasad realizacyjnych – to zdolność do wspólnego określania, uzgadniania i negocjowania wartości, zasad, celów zrównoważonego rozwoju – i ich wdrażania oraz uszczegółowienia działań, określania ich właściwości warunkujących konkretne postępowanie, przy czym dających działającemu człowiekowi dużą swobodę;
- dobór środków – służących osiągnięciu celu zrównoważonego rozwoju przy uwzględnieniu sytuacyjnej różnorodności i indywidualności osób działających oraz towarzyszących im okoliczności;
- uczenie się przez doświadczenie – podejmowanie inicjatyw na rzecz tworzenia wartości ważnych dla zrównoważonego

¹⁹ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *op. cit.*, s. 37–47.

rozwoju jako okazji do nauki i wykorzystania tych doświadczeń w działaniu, to angażowanie wszystkich zainteresowanych stron i maksymalizowanie wymiany pomysłów i uczenia się w różnych grupach (wewnątrz i na zewnątrz organizacji), dotyczącego różnych tematów (interdyscyplinarność).

Obszar III: zaradność – pozwalająca na podejmowanie wszechstronnych działań rozwijających kompetencje ludzi i dostosowujących organizację do wymagań i reguł zrównoważonego rozwoju. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru III:

- przejawianie wykonawczej inicjatywy – to podejmowanie wyzwań (wybór, udoskonalenie, wdrożenie i wykonanie), budowanie aktywnego wsparcia ze strony ludzi, uruchamianie procesów tworzących zrównoważone wartości, pozyskiwanie i organizowanie różnych zasobów: wewnętrznych, zewnętrznych, ludzkich, fizycznych, finansowych i technologicznych wspierających procesy;
- planowanie i zarządzanie – wyrażające się zdolnością do rozwijania, organizowania i koordynowania systemów zarządzania (w tym ustalania priorytetów, organizowania i monitorowania pracy) i zdolnością przewodzenia;
- radzenie sobie z niepewnością, niejednoznacznością i ryzykiem – to myślenie kategoriami ryzyka zrównoważonych przedsięwzięć, niejednoznaczności – i podejmowanie decyzji w tym w zakresie, to też zdolność do kształtowania relacji, dostrzegania problemów i uznawania zasadności innych punktów widzenia w procesach podejmowania decyzji biznesowych dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych i ekonomicznych;
- motywowanie i mobilizowanie innych – to zdolność do aktywnego zaangażowania się oraz inspirowania, zachwywania ideami i zdobywania innych do działania mającego na celu wdrażanie wartości zrównoważonego rozwoju, to też łączenie sił, współpraca i praca w sieci;
- mobilizowanie zasobów – to zapewnianie zasobów niezbędnych dla procesów, które tworzą wartość biznesową i społeczną, i zarządzanie tymi zasobami.

Kompetencje dla zrównoważonej przedsiębiorczości

Zrównoważona przedsiębiorczość łączy zasadnicze przymioty przedsiębiorczości z wyzwaniem stawianymi przez zrównoważony rozwój. Dlatego w obszarze tych dwóch dyscyplin należy poszukiwać charakterystycznych cech zrównoważonej przedsiębiorczości i niezbędnych wyróżników określających kompetencje, którymi dysponować winien zrównoważony przedsiębiorca. Cechami zrównoważonej przedsiębiorczości odnoszącymi się do trzech filarów zrównoważonego rozwoju, tj. gospodarki, społeczeństwa i przyrody, są innowacje pobudzające wzrost gospodarczy, podnoszące jakość życia oraz poprawiające stan ekosystemów. Wymagają one szczególnego podejścia do problemów i potrzeb charakterystycznych dla zrównoważonej przedsiębiorczości. Z jednej strony, konieczne jest wprowadzanie do gospodarki, społeczeństwa i przyrody innowacyjnych rozwiązań pozwalających na ich niekonfliktowy rozwój, z drugiej – rozwój ten utożsamiany jest przede wszystkim z innowacją tworzącą nowe rentowne wartości, która jest domeną przedsiębiorczości. Zrównoważona przedsiębiorczość wymaga więc osobistego zaangażowania i profesjonalizmu, czyli połączenia pasji zrównoważonego rozwoju z technikami biznesu i innowacyjną determinacją. Kompetencyjne wymogi zrównoważonej przedsiębiorczości są wysokie i obejmują zarówno cechy osobowościowe działającego (m.in.: motywacja osiągnięć, skłonność do podejmowania ryzyka, wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli), jak i jego umiejętności: poznawcze, przywódcze, zarządcze, interpersonalne. Zlokalizować można je w trzech obszarach:

Obszar I: poczucie inicjatywy i kreatywności – jako potrzeby i zdolności kreowania pomysłów, prowokowania wydarzeń, wykorzystania możliwości i poprzez to posiadania realnego wpływu na sposoby kształtowania otaczającej człowieka rzeczywistości w duchu zrównoważonego rozwoju²⁰. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru I:

²⁰ Za: J. Halberstadt, Ch. Schank, M. Euler, R. Harms, *Learning sustainability entrepreneurship by doing: providing a lecturer-oriented service learning framework*, „Sustainability” 2019, Vol. 11, No 5, s. 12–17, <https://doi.org/10.3390/su11051217> [dostęp: 15.05.2019].

- dostrzeganie możliwości – wymaga myślenia systemowego, wykorzystującego wyobraźnię, percepcję, interpretację, konstrukcję i relacje sieciowe do rozpoznawania szans i formułowania nowych celów rozwijających możliwości, a także zdolności do wspólnego projektowania i wdrażania interwencji czy transformacji dotychczasowego ładu w kierunku zrównoważonej przedsiębiorczości;
- antycypacyjna kreatywność – to umiejętność zbiorowej analizy, oceny i tworzenia wizji przyszłości związanych z kwestiami zrównoważonej przedsiębiorczości, w których wpływ lokalnych i/lub krótkoterminowych decyzji na kwestie środowiskowe, społeczne i ekonomiczne jest postrzegany na poziomie globalnym i w dłuższej perspektywie czasowej, co wymaga umiejętności zrozumienia i wyartykułowania ich przyszłych struktur, kluczowych elementów i dynamiki;
- poczucie własnej przedsiębiorczej skuteczności – budujące wewnętrzną motywację i wiarę we własne kompetencje w zakresie zrównoważonej przedsiębiorczości²¹;
- etyczne, zrównoważone i systemowe myślenie²² – to zdolność do zbiorczej analizy i oceny złożonych systemów w aspekcie kwestii etycznych i kontrowersji związanych ze zrównoważoną przedsiębiorczością oraz dyskusowanie i godzenie ich, po to by działać z uwzględnieniem norm i zasad zrównoważonego rozwoju, kompleksowo oceniać konsekwencje przedsiębiorczych pomysłów i działań w aspekcie potencjalnych i rzeczywistych konfliktów interesów, łącząc różne domeny (społeczeństwo, środowisko, gospodarka itp.) oraz różne skale (od lokalnej do globalnej), a także by zrozumieć współzależności tych systemów, w tym efekty kaskadowe, bezwładności i pętli sprzężenia zwrotnego oraz towarzyszących im kultur;

Obszar II: roztropność – łącząca umiejętności rzeczowego osądu sytuacji w kontekście przedsiębiorczości dla zrównoważonego rozwoju oraz wnikania w sytuacyjną dynamikę, a także stawania się siłą sprawczą, kierowniczą i normatywną dla zrównoważonej przedsiębiorczości. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru II:

²¹ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *op. cit.*, s. 37–47.

²² *Ibidem.*

- rozważa w działaniu – sprawdzanie przedmiotu projektu zrównoważonego w dwojakim aspekcie: jako przedmiotu poznania i jako celów do zrealizowania, które uwzględniać powinny wymagania związane z przedsiębiorczością i z ideami zrównoważonego rozwoju;
- określenie zasad realizacyjnych – to zdolność do wspólnego określania, uzgadniania i negocjowania wartości, zasad, celów zrównoważonej przedsiębiorczości i ich wdrażania oraz uszczegółowienia działań, określania ich właściwości warunkujących konkretne postępowanie, przy czym dających działającemu człowiekowi dużą swobodę;
- dobór środków – służących osiągnięciu celu zrównoważonej przedsiębiorczości przy uwzględnieniu sytuacyjnej różnorodności i indywidualności osób działających oraz towarzyszących im okoliczności;

uczenie się przez doświadczenie – podejmowanie inicjatyw na rzecz tworzenia wartości ważnych dla zrównoważonej przedsiębiorczości jako okazji do nauki i wykorzystania tych doświadczeń w działaniu, to angażowanie wszystkich zainteresowanych stron i maksymalizowanie wymiany pomysłów i uczenia się w różnych grupach (wewnątrz i na zewnątrz organizacji), dotyczącego różnych tematów (interdyscyplinarność).

Obszar III: zaradność – pozwalająca na podejmowanie wszechstronnych innowacyjnych działań dostosowujących funkcjonowanie ludzi i organizacji do wymagań i reguł zrównoważonego rozwoju. Elementy kompetencji charakterystyczne dla obszaru III:

- przejawianie wykonawczej inicjatywy – to podejmowanie wyzwań (wybór, udoskonalenie, wdrożenie i wykonanie), to budowanie aktywnego wsparcia ze strony ludzi, uruchamianie procesów tworzących zrównoważone wartości, pozyskiwanie i organizowanie różnych zasobów: wewnętrznych, zewnętrznych, ludzkich, fizycznych, finansowych i technologicznych wspierających procesy;
- planowanie i zarządzanie – wyrażające się zdolnością do rozwijania, organizowania i koordynowania systemów zarządzania, do aktywnego zaangażowania się w odpowiedzialne działania na rzecz poprawy trwałości systemów społeczno-

-ekologicznych i zdolności do wspólnego tworzenia projektów oraz ich wdrażania z zasadami zrównoważonej przedsiębiorczości;

- radzenie sobie z niepewnością, niejednoznacznością i ryzykiem – to myślenie kategoriami ryzyka zrównoważonych przedsięwzięć, niejednoznaczności i podejmowanie decyzji w tym w zakresie, to też zdolność do kształtowania relacji, dostrzegania problemów i uznawania zasadności innych punktów widzenia w procesach podejmowania decyzji biznesowych dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych i ekonomicznych,
- motywowanie i mobilizowanie innych – to zdolność do aktywnego zaangażowania się oraz do inspirowania i motywowania innych, umożliwiania i ułatwiania współpracy, zachwywania ideami i zdobywania innych do działania mającego na celu wdrażanie wartości zrównoważonej przedsiębiorczości, to też łączenie sił, współpraca i praca w sieci.

Ten zestaw kompetencji posiada zintegrowaną, a nie fragmentaryczną strukturę. Jej kształt zainspirowany został przez prace Lisy Ploum i innych²³, którzy wprowadzili ramy kompetencji dla zrównoważonej przedsiębiorczości i empirycznie potwierdzili ich praktyczną przydatność na próbie ponad 400 przedsiębiorców, co zwiększa ich wiarygodność. Mogą one stanowić fundament dla rozwoju edukacji na temat zrównoważonej przedsiębiorczości. Do tej pory nie prowadzono badań nad opracowaniem, wdrożeniem i oceną konkretnych metodyk nauczania (uczenia się) odnoszących się do kompetencji, które pozwalają uczącym się rozwijać umiejętności orientujące ich funkcjonowanie na zrównoważony rozwój i wykorzystywać w działaniach podejścia przedsiębiorcze. Podkreślić tutaj należy, że programy kształcenia i preferowane w nich podejścia dydaktyczne powinny być jednoznacznie ukierunkowane kompetencyjne (a nie tylko zorientowane na wiedzę) oraz sugerować różne podejścia do nauczania i uczenia się i promować m.in. uczenie się przez

²³ L. Ploum *et al.*, *Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship*, „Organization & Environment” 2018, Vol. 31, No 2, s. 113–132, <https://doi.org/10.1177/1086026617697039>.

doświadczenie, refleksyjne uczenie się, uczenie się oparte na problemach, oparte na współpracy, uczenie się interdyscyplinarne, transdyscyplinarne i transformacyjne.

Kompetencje zrównoważonej przedsiębiorczości w programach kształcenia

Na postęp w uczeniu się kształtującym kompetencje zrównoważonej przedsiębiorczości składają się przedsięwzięcia lokalizowane w dwóch obszarach pracy dydaktycznej²⁴:

- 1) rozwijania u uczących się autonomii i odpowiedzialności w działaniach ukierunkowanych na kreowanie pomysłów i wykorzystywanie ich dla tworzenia wartości;
- 2) rozwijania zdolności generowania wartości przy uwzględnianiu wymagań zrównoważonego rozwoju charakterystycznych dla powiązanych ze sobą i ciągle zmieniających się środowisk: przyrodniczego, gospodarczego, społecznego.

Taki zakres kompetencji w programach kształcenia powinien znajdować odzwierciedlenie w efektach kształcenia. Wymaga to od uczelni wyższych przygotowywania takich programów, żeby zakładane efekty kształcenia odpowiadały na wyzwania współczesnego społeczeństwa i rynku pracy oraz były zgodne z obowiązującymi przepisami. Opis efektów kształcenia powinien być sformułowany w języku wymagań i określać „zasób wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych – nabytych w procesie uczenia się”²⁵. Konstruowanie efektów kształcenia w kontekście kształtowania u uczących się kompetencji, m.in. zrównoważonej przedsiębiorczości, musi spełniać szereg wymagań formalnych dotyczących z jednej strony zgodności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy, a z drugiej – konieczności wyrażenia efektów w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, a także uwzględniać wymagania właściwe dla kierunku studiów. Ujęcie takie rozwija przekona-

²⁴ M. Bacigalupo, P. Kamylyis, Y. Punie, G. Van den Brande, *op. cit.*

²⁵ *Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, red. S. Sławiński, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 57.

nie o gotowości osoby dysponującej tymi kompetencjami do podejmowania racjonalnych i zaangażowanych działań w różnorodnych sytuacjach zawodowych zgodnych z ideami zrównoważonej przedsiębiorczości. Implikuje to postrzeganie kompetencji zrównoważonego rozwoju jako warunkujących zakres, jakość i treści efektywnego procesu dydaktycznego, a także jako ważnych elementów warunkujących sukces na rynku pracy.

Ważne dla każdej uczelni jest posiadanie wiedzy, która umożliwia i ułatwia twórcom programów kształcenia dopasowanie tworzonych programów do wyrażanych dość precyzyjnie oczekiwań rynku pracy, pracodawców oraz oczekiwań społecznych.

Indywidualna i zespołowa aktywność w obszarze zrównoważonej przedsiębiorczości warunkowana jest przede wszystkim przez osobowe: I) poczucie inicjatywy i kreatywność, II) roztropność i III) zaradność. Każdy współczesny pracownik powinien posiadać i rozwijać umiejętności typowe dla tych obszarów – w obszarze I: 1) antycypacyjna kreatywność, 2) poczucie własnej przedsiębiorczej skuteczności, 3) etyczne, zrównoważone i systemowe myślenie; w obszarze II: 4) rozważa w działaniu, 5) dobór środków dla osiągnięcia wartości, 6) uczenie się przez doświadczenie; w obszarze III: 7) przejawianie wykonawczej inicjatywy, 8) planowanie i zarządzanie, 9) radzenie sobie z niepewnością, niejednoznacznością i ryzykiem, 10) motywowanie i mobilizowanie innych. Powiązanie tych umiejętności z efektami uczenia się wymaga uwzględnienia czterech grup efektów.

Pierwsza grupa efektów – uczący się przejawia inicjatywę badawczą: dostrzega, odkrywa i formułuje problemy, podejmuje się ich badania:

- potrafi dostrzegać, odkrywać cechy, potencjał, zainteresowania i życzenia innych;
- potrafi wykorzystać krytyczne myślenie w eksperymentowaniu i tworzeniu wartości;
- rozpoznaje różne rodzaje problemów i potrzeb, wskazuje sposoby ich twórczego rozwiązywania.

Druga grupa efektów – uczący się buduje własną i zespołową niezależność, podejmując się eksperymentowania i odważnego przenoszenia eksperymentalnych wyników do rzeczywistości:

- bada, analizuje przydatność, zasadność wykorzystania różnych podejść do rozwiązywania problemów;
- przejawia zaangażowanie w rozwijaniu wiedzy na temat zrównoważonej przedsiębiorczości;
- potrafi wykorzystać doświadczenia z dotychczasowej praktyki zrównoważonej przedsiębiorczości;
- rozwija indywidualne badawcze umiejętności i postawy w obszarze zrównoważonej przedsiębiorczości.

Trzecia grupa efektów – uczący się bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje i współpracę z innymi w obszarach rozwijania i wykorzystywania wiedzy dla tworzenia wartości:

- dostrzega i koncentruje się na znaczeniu złożoności i różnorodności w otoczeniu i rozwijaniu umiejętności społecznych i postaw równoprawnego traktowania różnorodności;
- rozwija umiejętności przekształcania pomysłów w działania tworzące wartości w „prawdziwym życiu” i brania za to odpowiedzialności;
- inicjuje pracę z innymi, w tym wykorzystując wiedzę, którą wspólnie trzeba wygenerować, radząc sobie z coraz bardziej złożonymi wyzwaniami.

Czwarta grupa efektów – uczący się podejmuje działania transformacyjne wnoszące wkład w zrównoważoną przedsiębiorczość w określonej dziedzinie:

- rozwija swoje zdolności innowacyjne w celu przekształcenia sposobów działania i osiągnięcia lepszych wyników;
- koncentruje się na rozwijaniu kompetencji potrzebnych do radzenia sobie ze złożonymi wyzwaniami;
- potrafi koncentrować się na pojawiających się wyzwaniach poprzez rozwijanie nowej wiedzy, prowadzenie badań i rozwój;
- prowadzi nieustannie obserwacje zmieniającego się otoczenia, w którym stopień niepewności jest wysoki.

Szczegółowe efekty w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw społecznych powinny być określane z uwzględnieniem wymagań stawianych przez pracodawców reprezentujących konkretne gałęzie, branże czy dyscypliny działalności.

Podsumowanie

Dla wyłaniającego się obszaru zrównoważonej przedsiębiorczości istotne jest zdefiniowanie zestawu kluczowych kompetencji, stanowiących wspólne ramy odniesienia dla nauczycieli i uczących się. Nie ma dzisiaj wątpliwości co do konieczności budowania tych kompetencji i integrowania ich z podstawowymi kompetencjami kształtowanymi w edukacji akademickiej. Zakres tych kompetencji, między innymi obejmujący umiejętności pluralistycznego, całościowego i krytycznego myślenia, komunikowania się czy zarządzania danymi, stanowić powinien przedmiot projektów badawczych i dydaktycznych, adekwatnych do potrzeb szkół akademickich, absolwentów, zawodów i miejsc pracy. Z drugiej strony kompetencje te powinny być uwzględniane w każdym wysokiej jakości programie akademickim, a tym samym służyć jako podstawa akademickiej edukacji na temat zrównoważonej przedsiębiorczości.

Uczelnie akademickie winny sprawić, żeby kształtowane w procesach dydaktycznych kompetencje zrównoważonego rozwoju wynikały z przesłanek empirycznych, gdyż nie wystarczy mechanicznie połączyć kompetencji charakterystycznych dla przedsiębiorczości z kompetencjami zrównoważonego rozwoju, co jest powszechną praktyką tworzenia programów kształcenia. Przed uczelniami stoi więc wyzwanie związane z modernizowaniem programów kształcenia, a jest to ważny krok w ewolucji tej dziedziny.

Developing managerial competences of sustainable entrepreneurship as a challenge for a University

Abstract

Competences of sustainable entrepreneurship combines in managerial activities what is most valuable in the areas of entrepreneurship and sustainable development. Their possession may enable managers to initiate activities and processes leading to the identification, assessment, and use of income opportunities in business, while also contributing to the development of sustainable production methods or ways of organizing work processes. The important questions here are: 1) how to educationally shape sustainable entrepreneurship competences by combining these two seemingly different sets of competencies so that managers could

see business opportunities in sustainable development? and 2) how to identify the competence framework for sustainable entrepreneurship integrating these two competence areas in the context of higher education?

Key words: managerial education, entrepreneurship, sustainable development, sustainable development competences

Barbara Oliwkiewicz

dr, Zakład Rachunkowości, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej,
Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ORCID: 0000-0002-0752-2288

Oczekiwania płacowe a godziwe wynagrodzenie absolwentów studiów ekonomicznych

Streszczenie

Praca to podstawowe narzędzie, które dzięki płacy pozwala zaspokoić potrzeby życiowe człowieka. Wynagrodzenie za pracę powinno być ustalone odpowiednio do rodzaju wykonywanej pracy i kwalifikacji niezbędnych przy jej wykonywaniu, jak również powinno uwzględniać ilość i jakość świadczonych usług. Wzrastająca konkurencyjność, proces globalizacji gospodarki oraz wzrastający udział kosztów pracy w całkowitym koszcie produkcji prowokuje wprowadzenie nowych rozwiązań w dziedzinie wynagrodzeń. Wyzwaniem dla współczesnych ekonomistów jest zintegrowanie wynagradzania pracowników ze wzrostem produktywności pracy i zysku, a także z pomniejszeniem kosztów.

Wyzwanie to podjął Mieczysław Dobija i inni z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na początku lat 90. ubiegłego wieku. Zainicjowane zostały badania nad problematyką stopy procentowej jako bazowej wielkości ekonomicznej sterującej procesami gospodarczymi w skali mikro- i makroekonomicznej. W trakcie prac badawczych wyjaśniono naturę kapitału i odkryto stałą ekonomiczną, która jest miarą tempa pomnażania kapitału. Wyniki różnych badań pokazują, że stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu wynosi średnio 8% w skali roku. Ustalono również podstawowy model pomiaru kapitału ludzkiego i jego pochodne do wyznaczenia godziwych wynagrodzeń.

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących oczekiwań płacowych absolwentów studiów wyższych w kontekście teorii pomiaru kapitału

ludzkiego i godziwych wynagrodzeń. Pierwsza część artykułu wprowadza model pomiaru kapitału ludzkiego i godziwego wynagrodzenia. Następnie przedstawione są założenia, dane i wyniki empirycznych badań własnych przeprowadzonych w latach 2014–2016 wśród absolwentów jednej z krakowskich uczelni.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, godziwe wynagrodzenie, stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu

Wstęp

Praca to podstawowe narzędzie, które dzięki płacy pozwala zaspokoić potrzeby życiowe człowieka. Wynagrodzenie za pracę powinno być ustalone odpowiednio do rodzaju wykonywanej pracy i kwalifikacji niezbędnych przy jej wykonywaniu, jak również powinno uwzględniać ilość i jakość świadczonej pracy. Pod pojęciem wynagrodzenie rozumieć należy wszystkie formy finansowych i niefinansowych korzyści otrzymywanych przez wynagradzanych w zamian za świadczenie stosunku pracy¹.

Współcześnie powstało wiele mniej lub bardziej spójnych wewnątrznie teorii ekonomicznych, w których jednym z ważniejszych elementów jest problematyka zatrudnienia i wynagradzania. Szczególną uwagę zwrócić należy na stwierdzenie, że w procesie zatrudnienia zachodzi proces wymiany, podobnie jak na rynku obrotu towarowego, jednakże kwestia równowagi w relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą nie powinna się skupiać tylko na uwzględnieniu mechanizmu rynkowego popytu i podaży, ale również instytucji rynku pracy i generowanych przez nie mechanizmów oraz prognozowania skutków ich zastosowania.

Wzrastająca konkurencyjność, proces globalizacji gospodarki oraz wzrastający udział kosztów pracy w całkowitym koszcie produkcji prowokuje wprowadzenie nowych rozwiązań w dziedzinie wynagrodzeń. Wyzwaniem dla współczesnych ekonomistów jest zintegrowanie wynagradzania pracowników ze wzrostem produktywności pracy i zysku, a także z pomniejszeniem kosztów.

¹ G.T. Milkovich, J.M. Newman, *Compensation*, BPI Irwin Inc., Boston 1990, s. 18–21.

Wyzwanie to podjął Mieczysław Dobija i inni² z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na początku lat 90. ubiegłego wieku. Zainicjowane zostały badania nad problematyką stopy procentowej jako bazowej wielkości ekonomicznej sterującej procesami gospodarczymi w skali mikro- i makroekonomicznej. W trakcie prac badawczych wyjaśniono naturę kapitału i odkryto stałą ekonomiczną, która jest miarą tempa pomnażania kapitału. Wyniki różnych badań pokazują, że stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu wynosi średnio 8% w skali roku. Ustalono również podstawowy model pomiaru kapitału ludzkiego i jego pochodne do wyznaczania godziwych wynagrodzeń.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących oczekiwań płacowych absolwentów studiów wyższych w kontekście teorii pomiaru kapitału ludzkiego i godziwych wynagrodzeń. Pierwsza część artykułu wprowadza model pomiaru kapitału ludzkiego i godziwego wynagrodzenia. Następnie przedstawione są założenia, dane i wyniki empirycznych badań własnych przeprowadzonych wśród absolwentów jednej z krakowskich uczelni.

Modelowanie wzrostu kapitału

Średniowieczny matematyk Luca Pacioli³ opisał pomiar wielkości kapitału, a także przedstawił zapis podwójny w rachunku pomiaru kapitału. U Paciolego dostrzega się wyraźnie dualne ujęcie środków ekonomicznych – jako aktywów i abstrakcyjnego kapitału. Ten system rachunkowości wykorzystywany był przez kupców weneckich i niewiele różnił się od rozwiązań nowożytnych. Już pięć wieków temu znano podział na aktywa i pasywa, prowadzono ich ewidencję przy użyciu zasady podwójnego

² *Teoria pomiaru kapitału i zysku*, red. M. Dobija, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010; *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, red. M. Dobija, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011; *Teoria rachunkowości – podstawa nauk ekonomicznych*, red. M. Dobija, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.

³ L. Pacioli, *Summa de arithmetica, geometria, proporttioni et proportionalita*, Wenecja 1494.

zapisu oraz stosowano okresowe raportowanie. Zasada podwójnego zapisu, którą stosuje się do sporządzania bilansu, jest tak uniwersalna, że nawet bez studiowania różnych teorii natury kapitału, system pomiaru może być skutecznie i dobrze prowadzony. Trudno powiedzieć, co było rozumiane pod pojęciem kapitału przez samego twórcę rachunkowości i współczesnych mu praktyków, jednak uwzględniając dostępny im stan wiedzy naukowej, system podwójnej rachunkowości zasługuje na uznanie, gdyż od 500 lat stanowi jedyne narzędzie pomiaru kapitału⁴. Od czasów Paciolo znana jest zatem abstrakcja kapitału.

Fundamentem praktyki rachunkowości jest zasada dualizmu, z której wynika reguła podwójnego zapisu (kapitał = suma aktywów) oraz która pozwala na zorganizowanie systemu pomiaru kapitału, umożliwiającego właścicielowi bieżącą kontrolę jego zmian. Jedną z części sprawozdania finansowego jest informacja o zmianie kapitału (czy kapitał się powiększył, czy też pomniejszył w związku z osiągniętym zyskiem lub stratą). System rachunkowości wymusza zatem rozróżnienie aktywów i kapitałów (pasywów) jako dwóch odrębnych kategorii. W celu lepszego zrozumienia kategorii kapitału można przytoczyć spostrzeżenia Yuji Ijiriego, który pisze, że kapitał ma charakter abstrakcyjny, zagregowany i jednolity, natomiast aktywa są konkretne i niejednolite⁵. Zasada dualizmu prowadzi tu do systemu umożliwiającego pomiar wzrostu kapitału (zysku) i pozwala stwierdzić, że kapitał nie rodzi się z niczego.

M. Dobija i inni twierdzą, że kapitał to abstrakcyjna zdolność do wykonywania pracy. Rozumiany w ten sposób kapitał jest nieodzowny dla funkcjonowania każdej jednostki. Jeżeli odpowiedni poziom kapitału nie zostanie zachowany, to jednostka skazana jest na zakończenie bytu. Zapis podwójny wynika z faktu, że kapitał nie powstaje z niczego i nikt go nie może wytworzyć, może on być tylko przekazywany poprzez pracę do

⁴ D.R. Emery, R.M. Peters, *The Role of Negative Numbers in the Development of Double Entry Bookkeeping*, „Journal of Accounting Research” 1978, Vol. 16, No. 2, s. 424–426, [za:] D. Dobija, M. Dobija, *O naturze kapitału*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, t. 17 (73), s. 6–7.

⁵ Y. Ijiri, *Segment Statements and Informativeness Measures: Managing Capital vs. Managing Resources*, „Accounting Horizons” 1995, Vol. 9, No 3, C, s. 55.

obiektów pracy. Zatem o pracy możemy powiedzieć, że jest ona celowym transferem kapitału z lokalizacji początkowej do lokalizacji zamierzonej. Jeśli jakieś aktywo zwiększa swoją wartość w wyniku pracy, to musimy wskazać źródło, z którego przekazywany jest kapitał, aby go pomniejszyć o równowartość tego zwiększenia. M. Dobija pisze: „Istotą rachunkowości podwójnej jest to, że zasada dualizmu, czyli w konsekwencji stosowanie reguły winien – ma, zapewnia respektowanie fundamentalnej zasady zachowania kapitału⁶.”

Podstawowe znaczenie w modelu wzrostu kapitału ma formuła procentu składanego. Procent składany to sposób oprocentowania wkładu pieniężnego polegający na tym, że odsetki za dany okres są kapitalizowane i w ten sposób „składają się” na zysk generowany w kolejnym okresie. O procencie składanym mówi się, że to ósmy cud świata albo największe odkrycie matematyczne czy też najpotężniejsza siła we Wszechświecie.. Nie ma w tej opinii żadnej przesady, gdyż bezsprzecznie można stwierdzić, że jest to skuteczny i praktyczny model. Przykładem na potwierdzenie tych słów może być Warren Buffett, któremu fascynacja procentem składanym umożliwiła uczciwe zarobki na poziomie miliardów dolarów⁷. Ta prosta formuła procentu składanego, przy kapitalizacji ciągłej, przedstawia się następująco:

$$C_t = C_0 \times e^{rt} \quad (1)$$

gdzie: C_t – kapitał końcowy, C_0 – kapitał początkowy, e – liczba Eulera, t – liczba lat do zapadalności depozytu, r – nominalna roczna stopa procentowa.

Formuła (1) przedstawia najprostszy model wzrostu kapitału w gospodarce i może zostać wyprowadzona z fundamentalnej zasady rachunkowości, jaką jest dualizm. Według niej zasoby

⁶ M. Dobija, *Tandem kapitału i pracy podstawą spójnej teorii i praktyki społeczno-ekonomicznej*, [w:] *Gospodarka Polski 1990–2011*, t. 3: *Droga do spójności społeczno-ekonomicznej*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 171.

⁷ R. Bednarski, M. Dobija, *What Should Accountant Teach an Intellectual Entrepreneur?*, [w:] *Intellectual Entrepreneurship Through Higher Education*, red. R. Kwiatkowski, J. Sadlak, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 63–65.

majątkowe prezentowane są podwójnie, jako aktywa i jednocześnie jako skoncentrowany w nich kapitał⁸. Zatem, pomijając kwestie własności, co nie będzie miało wpływu na charakter rozważań, zasada podwójnego zapisu prezentowana będzie poprzez bardzo prostą formułę:

$$A_0 = C_0 \quad (2)$$

gdzie: A_0 – wielkość aktywów na początek okresu, C_0 – wielkość kapitału na początek okresu.

Jeśli aktywem jest np. jedna koparka, można stwierdzić, że kapitałem w tej chwili jest abstrakcyjna zdolność rzeczony koparki do wykonywania pracy. Wraz z upływem czasu koparka traci swoje możliwości do pracy, nawet jeśli nie pracuje. Potencjał koparki nie powstał z niczego, lecz wykształcił się w procesie produkcyjnym. Posiadanie zdolności do wykonywania pracy warunkuje istnienie zarówno maszyn, jak i ludzi. Tylko żywi ludzie są nośnikami kapitału ludzkiego, maszyny i urządzenia niemające zdolności do pracy trafiają na złom. Kapitał nie może być tworzony, zatem formuła prezentująca wzrost kapitału zawiera kapitał początkowy C_0 .

Ogólnie wiadomo, że zysk stanowi okresowy przyrost kapitału, zatem używając podstawowego równania rachunkowości, otrzymujemy formułę:

$$\text{Zysk} = \Delta C = \Delta A \quad (3)$$

gdzie: ΔC – różnica pomiędzy wielkością kapitału na koniec i początek okresu analizowanego, ΔA – różnica pomiędzy wielkością aktywów na koniec i początek okresu analizowanego.

Uwzględniając powyższe formuły, można obliczyć stopę zwrotu w następujący sposób:

$$ROA = \frac{\Delta C}{C_0} = \frac{\Delta A}{A_0} \quad (4)$$

gdzie: ROA – stopa zwrotu.

⁸ M. Dobija, *Ewolucja koncepcji rachunkowości, kapitału i pieniądza*, [w:] *Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce*, red. S. Sojak, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 171–173.

Zatem wynika z tego, że kapitał po pierwszym okresie obrachunkowym kształtuje się następująco: $C_1 = C_0(1 + ROA_1)$, a po kolejnych n okresach: $C_n = C_0(1 + ROA_1) \times \dots \times (1 + ROA_n)$. Odpowiednio istnieje takie średnie ROA , dla którego: $C_n = C_0(1 + ROA)^n$. Efektem tego jest zapis:

$$C_1 = C_0 \times e^{ROA t} \quad (5)$$

gdzie: t – okres sprawozdawczy.

Ze względu na fakt, że kapitał powiększa się według powyższej formuły, wielu naukowców stosuje ją jako punkt wyjścia w swoich rozważaniach nad tematyką wzrostu. Kontynuując, należy również zwrócić uwagę na kwestię najważniejszą, jaką jest struktura stopy wzrostu. Badania ujawniły⁹, że stopa zwrotu ROA przedstawia się jako suma trzech składników, które zasadniczo wpływają na stan końcowy kapitału¹⁰. W świetle tych treści, model przyrostu kapitału uzyskuje następującą postać¹¹:

$$C_t = C_0 \times e^{(p-s+mt)t}, \quad p = E(s) = 0,08 \text{ [1/rok]} \quad (6)$$

gdzie: p – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu (SEPW); s – tempo naturalnego, spontanicznego rozpraszania kapitału; m – tempo przyrostu kapitału wskutek dopływu kapitału za pośrednictwem procesów pracy.

Interpretacja sił działających w prawie wykładniczego wzrostu przedstawia się następująco¹²:

⁹ M. Dobija, *Abstract Nature of Capital and Money*, [w:] *New Developments in Banking and Finance*, ed. L.M. Cornwall, Nova Science Publishers, New York 2007, s. 89–114.

¹⁰ M. Dobija, J. Renkas, *Затратная функция производства в формировании заработной платы на предприятии*, „Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету”, Серія: Економічні науки, Випуск 27, Черкаси: ЧДТУ, 2011 [*Zatratnaja funkcija proizvodstva w formowaniu zarobotnoj platy na predpriatiji*, „Zbirnych naukowych prac Czerkaskogo derżawnogo technologicznego uniwersytetu”, Seria: Ekonomiczni Nauki: Wypusk 27, CzDTU, Czerkasy 2011], s. 182.

¹¹ M. Dobija, *Natura zysku i tempo wzrostu kapitału*, [w:] *Zintegrowany system pomiarów dokonań w rachunkowości*, red. H. Buk, A.M. Kostur, Katowice 2009, s. 88 (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach).

¹² B. Oliwkiewicz, *Minimalna płaca godziwa jedną z determinant rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem*

- e^{pt} – część składowa wyrażająca naturalną możliwość wzrostu kapitału, która jest osiągalna dzięki zgodnym z prawami natury właściwościom świata, w którym żyjemy, stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu (SEPW) $p = 0,08$ [1/rok];
- e^{-st} – część składowa, która przedstawia wpływ termodynamicznej strzałki czasu jako losowe rozpraszanie kapitału (wpływ drugiej zasady termodynamiki), t – czas kalendarzowy;
- e^{mt} – część składowa reprezentująca działania, które zwiększają wzrost kapitału przez zarządzanie i wykonywanie pracy, oraz jednocześnie niwelują wpływ termodynamicznej strzałki czasu.

Należy zwrócić uwagę, że prawa strona powyższego równania (6) przedstawia kapitał początkowy, który zgodnie z pierwszą zasadą termodynamiki nie powstaje z niczego. Jedynie już zdobyty kapitał może ulec zmianie zarówno poprzez spontaniczną dyspersję, jak wskutek osiągniętych przychodów ze źródeł naturalnych oraz pracy. Odpowiednim przykładem do zilustrowania tych stwierdzeń jest człowiek i jego kapitał ludzki. W dniu narodzin dziecko ma już swój kapitał początkowy (C_0), który bez opieki rodziców uległby rozproszeniu (e^{-st}) i doprowadził do śmierci niemowlaka. Wysiłki rodziców i starania społeczeństwa kompensują proces rozproszenia kapitału i dają gwarancję jego istnienia (e^{mt}), a tempo wzrostu zostaje wyznaczone przez stałą p ¹³.

Analiza modelu kapitału nasuwa stwierdzenie, że praca nie jest jedynym i głównym składnikiem wzrostu. Praca pomniejsza tylko wpływ termodynamicznej strzałki czasu (e^{-st}). Fizjokraci twierdzili, że praca jest „jałowa”, ale tylko w tym sensie, iż praca transferuje kapitał, a nie powoduje zwiększenia jego ilości w ogólnym bilansie kapitału. By człowiek mógł pracować, musi wcześniej zgromadzić kapitał ludzki, czyli zdolność do wykonywania pracy. Praca umożliwia transfer kapitału, ale nie powoduje jego zwiększenia. Jednak bez pracy, spontaniczne rozpraszanie się kapitału s , zmniejszyłoby naturalny potencjał wzrostu, który zawdzięczamy Naturze.

organizacji, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 63.

¹³ Eadem, *Historia polskiej płacy minimalnej na gruncie teorii pomiaru kapitału ludzkiego i godziwych wynagrodzeń*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 1 (57), s. 421–422.

Fizjokraci mylili się, twierdząc, że praca rolnika jest nadzwyczajna. Dowodem na to jest powyższy model kapitału, w którym rola pracy sprowadza się do zmniejszenia skutków upływu czasu. Praca młynarza, handlarza, piekarza oraz gospodyni domowej, która przygotowuje posiłki, jest taka sama jak praca rolnika. Produkcja rolna ma miejsce dzięki pracy rolnika i procesowi fotosyntezy, czyli z pomocą Natury. Gdyby wszyscy uczestnicy procesu produkcji żywności i żywienia byli wynagradzani zgodnie z wartością pracy, to żaden z nich nie wnosiłby do gospodarki dodatkowej wartości. Godziwe wynagrodzenie równoważy ich wkład pracy. Wszyscy oni natomiast uzyskują profity z darów Natury¹⁴.

Zrozumienie, że kapitał to abstrakcyjna zdolność do wykonywania pracy, pozwala poprawnie interpretować kategorię pracy i kosztów pracy. Zaznaczyć należy, że aby człowiek mógł wykonywać pracę, musi uprzednio zgromadzić odpowiednią wielkość kapitału, który staje się jego zdolnością do wykonywania pracy. Zatem rodzice oraz państwo muszą ponieść odpowiednie nakłady, aby wykształcić zdolność do wykonywania pracy w młodym człowieku.

Model płacy godziwej jako pochodna modelu kapitału ludzkiego

Ważną cechą kapitału jest dążenie do wzrostu w odpowiednim tempie. Jeśli kapitał ludzki nie osiąga odpowiedniego tempa wzrostu, to – jak już wspomniano wcześniej – ulega rozproszeniu. Zachowanie odpowiedniej wartości kapitału wymaga działań, które zrekompensują ubytki kapitału. Zdolność kapitału do tworzenia wartości można zaprezentować za pomocą równania wewnętrznej stopy zwrotu. Równanie to może przedstawiać kapitał ludzki jako źródło rocznego wynagrodzenia w następującej postaci¹⁵:

¹⁴ M. Dobija, *Gospodarka jako gra o sumie niezerowej. Natura kapitału i zysku*, [w:] *Teoria pomiaru kapitału...*, s. 38–39.

¹⁵ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 163.

$$H(T)(1+r) = W + H(T+1) \quad (7)$$

gdzie: r – wewnętrzna stopa zwrotu, W – wynagrodzenie.

Lewa część równania to kapitał ludzki określonego pracownika $H(T)$, który w ciągu roku powinien się powiększać o czynnik $(1+r)$. Prawa strona to realna wartość wynagrodzenia (W) otrzymanego przez pracownika w omawianym okresie i jego kapitał ludzki, który wzrośnie do poziomu $H(T+1)$ ¹⁶. Z powyższego równania można wyprowadzić wzór dla wynagrodzenia (W):

$$W = H(T) \times r - H(0) \times [Q(T+1) - Q(T)] \quad (8)$$

czyli:

$$W = H(T) \times r - \Delta D(T) \quad (9)$$

gdzie: $r = p$ – stała ekonomiczna potencjalnego wzrostu ($p = 8\%$), $D(T)$ – kapitał z doświadczenia gromadzony w trakcie pracy zawodowej, T – staż pracy.

Formuła ta przedstawia wynagrodzenie w postaci procentu od kapitału $H(T) \times r$, jak również pojawia się tu składnik zmniejszający, ponieważ pracownik, wykonując pracę, zdobywa nowe doświadczenie zawodowe. Jak pisze Shyam Sunder¹⁷, kapitał ze zdobytego doświadczenia wykorzystywany jest przez pracownika w trakcie pracy, lecz jego wielkość nie ulega zmniejszeniu. Ponadto gromadzony kapitał z doświadczenia jest produktem ubocznym wykonywanej pracy. W przypadku wynagrodzenia dla pracownika bez wykształcenia i doświadczenia zawodowego, który dopiero rozpocznie pracę zawodową, wzór przedstawiający wynagrodzenie modelu płac opartego na koncepcji kapitału ludzkiego wygląda następująco:

$$W = H(T) \times r \quad (10)$$

¹⁶ W. Kozioł, *Kształtowanie płac stałych na podstawie rachunku kapitału ludzkiego*, [w:] *Teoria pomiaru kapitału...*, s. 81.

¹⁷ S. Sunder, *Theory of Accounting and Control*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1997, s. 37.

gdzie:

$$H(T) = K \quad (11)$$

Kapitał ludzki takiego pracownika składa się tylko ze skapitalizowanych kosztów utrzymania (K).

W przypadku pracownika posiadającego profesjonalne wykształcenie w modelu płacowym pojawi się dodatkowa zmienna, jaką są skapitalizowane koszty profesjonalnej edukacji (E):

$$W = H(T) \times r \quad (12)$$

gdzie:

$$H(T) = K + E, T = 0. \quad (13)$$

Model płacowy pracownika, który posiada już doświadczenie zawodowe, uwzględnia wskaźnik przyrostu kapitału z doświadczenia. Wskaźnik ten uzależniony jest od liczby lat pracy zawodowej, przy czym największą rolę w kształtowaniu kapitału ludzkiego odgrywa w pierwszych latach pracy:

$$W = H(T) \times r \quad (14)$$

gdzie:

$$H(T) = (K + E) \times (1 + Q(T)) \quad (15)$$

gdzie: $H(T)$ – wzrost kapitału ludzkiego.

Czynnik doświadczenia ($Q(T)$), czyli wskaźnik przyrostu kapitału ludzkiego w trakcie pracy, wyraża się funkcją lat¹⁸:

$$Q(T) = 1 - T^{\frac{\ln(1-w)}{\ln 2}} \quad (16)$$

gdzie: w – współczynnik uczenia; T – lata pracy zawodowej, $T > 1$.

Parametr uczenia w ma wpływ na wzrost kapitału z doświadczenia. Gdy jest on na przykład równy 0,15, oznacza, że dany

¹⁸ M. Dobija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1, s. 8–13.

pracownik będzie wykonywał tę samą pracę w kolejnym roku o 15% łatwiej, taniej i krócej.

Poniżej zaprezentowano wzory, które obrazują powstanie kapitału ludzkiego z kosztów utrzymania i kosztów profesjonalnej edukacji:

Tabela 1. Formuły przedstawiające powstawanie kapitału ludzkiego

	Koszty utrzymania	Koszty edukacji
Kapitalizacja roczna	$K_t = k \times 12 \frac{(1+p)^t - 1}{p}$	$E_t = e \times 12 \frac{(1+p)^t - 1}{p}$
Kapitalizacja ciągła	$K_t = k \times 12 \frac{e^{pt} - 1}{p}$	$E_t = e \times 12 \frac{e^{pt} - 1}{p}$

gdzie: K_t – skapitalizowane koszty utrzymania, E_t – skapitalizowane koszty profesjonalnej edukacji, k – miesięczne koszty utrzymania, e – miesięczne koszty profesjonalnej edukacji.

Źródło: opracowanie własne.

U niektórych pracowników, w związku ze specyfiką wykonywanego zawodu, pojawia się kapitał kreatywności. Model płacowy takiego pracownika uwzględniający kapitał kreatywności opiera się na rozwiniętym o kapitał kreatywności (R) modelu kapitału ludzkiego:

$$W = H(T) \times r \quad (17)$$

gdzie:

$$H(T) = K + E + D(T) + R \quad (18)$$

Ponadto są również pracownicy, którzy wykonując obowiązki zawodowe, wciąż podlegają procesowi edukacji. Przykładem takiego pracownika jest nauczyciel akademicki (pracownik naukowo-dydaktyczny), który w trakcie swojej pracy zdobywa kolejne stopnie naukowe, co oczywiście wymaga ponoszenia nakładów na ten cel (U). Model płacowy pracownika akademickiego

ponoszącego koszty na uzyskanie kolejnego poziomu kwalifikacyjnego wygląda następująco¹⁹:

$$W = H(T) \times r \quad (19)$$

gdzie:

$$H(T) = K + E + D(T) + U_i \times (1 + Q(t_i)) \quad (20)$$

t_i – liczba lat od momentu uzyskania odpowiedniego stopnia naukowego do momentu pomiaru.

Płaca stała, według powyższych formuł, określona jest przez wskaźnik opłacalności r , który to powinien być godziwą stopą zwrotu z kapitału przypisanemu zatrudnionemu. Badania empiryczne omówione w rozdziale drugim dysertacji wskazują, że poziom tej stopy to 8% w skali roku. Wzór na obliczenie terażniejszej wartości strumienia wynagrodzeń kształtuje się następująco:

$$PV = \frac{w}{d} = r \times \frac{H(T)}{d} \quad (21)$$

gdzie: d – odpowiednia stopa dyskontowa.

Jak wiadomo z rozważań na temat kapitału, naturalny poziom zmniejszenia się kapitału ludzkiego określa zmienna s , która występuje w ogólnym modelu kapitału.

Zatem, aby obliczyć wartość terażniejszą PV, stosuje się formułę²⁰:

$$PV = r \times \frac{H(T)}{d} = r \times \frac{H(T)}{s} \quad (22)$$

Biorąc pod uwagę relację $p = E(s)$, wartość terażniejsza PV może być obliczona:

¹⁹ W. Kozioł, *Pomiar kapitału ludzkiego jako podstawa kształtowania relacji płac w organizacji*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2010, s. 89.

²⁰ B. Oliwkiewicz, *Wynagrodzenie godziwe absolwenta studiów wyższych w Polsce w aspekcie modelu kapitału ludzkiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, z. 3 (47), s. 486.

$$PV = r \times \frac{H(T)}{p} \quad (23)$$

Z prezentowanego wzoru można wywnioskować, że $PV = H(T)$, przy założeniu, że stopa opłacenia kapitału ludzkiego r jest równa stałej ekonomicznej potencjalnego wzrostu p . Wobec tego można skonstatować, że płaca zasadnicza $W = p \times H(T)$ gwarantuje, iż terażniejsza wartość strumienia wynagrodzeń jest równa początkowej wartości kapitału ludzkiego pracownika. Przy wynagrodzeniu liczonym zgodnie z modelem kapitału ludzkiego, rzeczony kapitał nie ulega deprecjacji²¹.

Stopa procentowa określona na poziomie stałej ekonomicznej potencjalnego wzrostu p jest gwarancją utrzymania wartości kapitału ludzkiego. W momencie kiedy poziom opłacenia kapitału obniży się poniżej 8-procentowej stałej ekonomicznej, wartość kapitału ludzkiego pracowników będzie się zmniejszać. Zjawisko to odczuwają osoby zatrudnione, gdyż powoduje ono poczucie krzywdy i niesprawiedliwości, a następnie napięcia i niezadowolenie społeczne.

Powyższa analiza umożliwia sprecyzowanie definicji pojęcia godziwego wymiaru płacy jako kwotę równoważącą rozproszenie, a zarazem zapewniającą zachowanie wartości kapitału ludzkiego. Płaca zasadnicza zaprezentowana w ten sposób określa sumę wszystkich składowych pakietu wynagrodzenia. Na szczególony kształt tego pakietu wpływają przepisy prawne danego kraju, zwłaszcza te, które odnoszą się do podatków i ubezpieczeń społecznych. Kształtując wysokość wynagrodzenia, należy wziąć pod uwagę nie tylko kwoty bezpośrednio wypłacane pracownikowi, ale również te przekazane w imieniu pracownika (kwoty ubezpieczenia, podatki i inne). Przytoczone rozwiązanie nie koliduje z praktyką wieloskładnikowej płacy stałej, ale zobowiązuje do tego, aby suma stałych składowych wynagrodzenia była gwarantem utrzymania wartości indywidualnego kapitału ludzkiego pracownika²².

²¹ W. Koziół, *Pomiar kapitału ludzkiego jako podstawa...*, s. 89.

²² Idem, *Kształtowanie płac stałych na podstawie rachunku kapitału ludzkiego*, [w:] *Teoria pomiaru kapitału...*, s. 83.

Analiza empiryczna oczekiwań płacowych absolwentów studiów wyższych

Do analizy wynagrodzeń wykorzystane zostały dane empiryczne zebrane w badaniu ankietowym studentów i absolwentów kierunków ekonomicznych. Badania prowadzone były w latach 2014–2016. Ankietę wypełniło 526 absolwentów studiów magisterskich, licencjackich, stacjonarnych i niestacjonarnych jednej z krakowskich uczelni. Wśród respondentów znaleźli się również studenci ostatniego semestru studiów licencjackich i magisterskich. Zebrany materiał empiryczny obejmował informacje na temat wieku, liczby lat kształcenia, kwot kosztów związanych z edukacją, stażu pracy, wartości aktualnego wynagrodzenia brutto, a także kwot oczekiwanego wynagrodzenia. W przypadku studentów ostatniego semestru pytano o oczekiwane wynagrodzenie bezpośrednio po zakończeniu studiów, po pierwszym roku pracy i po 5 latach zatrudnienia. W celu uzyskania wiarygodnych wyników, dobór badanych był losowy. Przedmiotem badań i wniosków były wynagrodzenia oczekiwane, co pozwoliło zbadać, czy oczekiwany stopień opłacenia pracy jest na poziomie 8% kapitału personalnego absolwenta. Dodatkowo dokonano analizy oczekiwań płacowych studentów kończących studia zarówno po przepracowaniu pierwszego roku pracy, jak i po 5 latach pracy zawodowej.

Szacowanie poziomu wynagrodzeń godziwych absolwentów studiów zarówno magisterskich, jak i licencjackich odbyło się na podstawie rachunku pomiaru kapitału ludzkiego. Do modelu przyjęto założenia odnoszące się do sytuacji ekonomicznej w Polsce na rok 2016. Wielkość kosztów utrzymania została oparta na rozmiarze kategorii minimum socjalnego publikowanego corocznie przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Minimum socjalne to kategoria, która obejmowała wielkość kosztów utrzymania niezamożnych gospodarstw domowych, ustaloną na poziomie zabezpieczającym warunki, by w każdym momencie rozwoju człowieka umożliwić reprodukcję jego sił witalnych, posiadanie i wychowywanie dzieci, jak również utrzymania więzi ze społeczeństwem²³. Należy również zwrócić uwagę

²³ L. Deniszczyk, *Wzorzec konsumpcji społecznie niezbędnej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych Warszawa 1977 (Studia i Materiały IPiSS, z. 10).

na to, że koszty te powinny być liczone jako koszt utrzymania jednej osoby w modelowej 4-osobowej rodzinie pracowniczej (warunek niezbędny, by kapitał ludzki mógł zostać odnowiony w długim okresie). Miesięczne koszty utrzymania na poziomie minimum socjalnego w 2016 r. wyniosły 872,32 zł (w 2017 r. – 908,23 zł, w 2018 r. – 923,46 zł, w 2019 r. – 968,25 zł)²⁴. W modelu uwzględnia się tylko koszty mieszczące się w granicach niezbędnego zużycia (społecznie uzasadnione), zatem kwotę minimum socjalnego 872,32 zł zaleca się pomniejszyć o 10%. Koszty utrzymania społecznie uzasadnione kształtują się zatem na poziomie 785 zł miesięcznie.

Modelowy absolwent studiów wyższych magisterskich, analizowany w tym opracowaniu, gromadził kapitał, ponosząc koszty utrzymania przez 24 lata (lata wczesnego dzieciństwa, przedszkola, szkoły podstawowej, gimnazjum, szkoły średniej (liceum) oraz studiów magisterskich). Koszty utrzymania absolwenta będą kapitalizowane przez 24 lata. Kolejnym ważnym składnikiem modelu płacy godziwej są koszty ponoszone na edukację. Koszty profesjonalnej edukacji ponoszone są przez okres studiów magisterskich – czyli przez 5 lat – i jest to okres kapitalizacji kosztów edukacji. Do kosztów edukacji zaliczymy wydatki na: chesne, materiały pomocnicze, książki, ksero, dojazdy itp. Z badania ankietowego przeprowadzonego wśród absolwentów wynika, że roczne koszty edukacji kształtują się na poziomie 9000 zł. W obliczeniach wykorzystano stałą ekonomiczną potencjalnego wzrostu wynoszącą 8%. Współczynnik uczenia niezbędny do wyliczenia kapitału z doświadczenia ustalony został na podstawie ocen końcowych ze studiów, odpowiednio: dostateczny – $w = 0,05$, dobry – $w = 0,07$, bardzo dobry – $w = 0,1$. Badania wykazały, że średnia wartość współczynnika uczenia to $w = 0,07$ i taką też wartość przyjęto do ustalenia wartości modelowej.

²⁴ *Wysokość minimum socjalnego*, IPiSS, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne> [dostęp: 31.03.2020].

Obliczenia kapitału ludzkiego dla absolwentów studiów ekonomicznych na poziomie magisterskim i licencjackim

Obliczenie wartości kapitału ludzkiego i godziwego minimalnego wynagrodzenia absolwenta studiów magisterskich uwzględnia następujące dane: $k = 785$ zł miesięcznie, $e = 750$ zł miesięcznie, $p = 8\%$, $w = 7\%$.

Skapitalizowane koszty utrzymania:

$$K_{t,p} = k \times 12 \frac{e^{pt} - 1}{p} \quad (24)$$

Koszty utrzymania kapitalizowane są przez okres 24 lat, zatem:

$$K_{24} = 785 \times 12 \times \frac{e^{0,08 \times 24} - 1}{0,08} = 685\,417,86 \text{ zł}$$

Skapitalizowane koszty edukacji:

$$E_{t,p} = e \times 12 \frac{e^{pt} - 1}{p} \quad (25)$$

Koszty profesjonalnej edukacji kapitalizowane są przez 5 lat studiów:

$$E_5 = 750 \times 12 \times \frac{e^{0,08 \times 5} - 1}{0,08} = 55\,330,28 \text{ zł}$$

Wartość kapitału ludzkiego H_0 :

$$H_0 = (K_{t,p} + E_{t,p}) \times (1 + Q_0) \quad (26)$$

W związku z tym, że zaraz po studiach absolwent nie posiada żadnego doświadczenia z pracy zawodowej, jego kapitał ludzki należy pomniejszyć o czynnik doświadczenia $Q_0 = -0,2972$.

Wartość kapitału ludzkiego H_0 :

$$H_0 = (685\ 417,86 + 55\ 330,28) \times (1 - 0,2972) = 520\ 597,79\ \text{zł}$$

$$H_0 = 740\ 748,14 \times (1 - 0,2972) = 520\ 597,79\ \text{zł}$$

Roczne koszty pracy wyznacza formuła :

$$520\ 597,79\ \text{zł} \times 0,08 = 41\ 647,82\ \text{zł}$$

Wynagrodzenie miesięczne (koszty pracy):

$$\frac{41\ 647,82\ \text{zł}}{12\ \text{m-cy}} = 3\ 470,65\ \text{zł}$$

Wyznaczona kwota **3 470,65 zł** jest kwotą wynagrodzenia całkowitego, zatem aby oszacować wynagrodzenie brutto, należy pomniejszyć tę kwotę o składki zapłacone przez pracodawcę (emerytalne: 9,76%; rentowe: 6,50%; wypadkowe: 1,80%; Fundusz Pracy: 2,45%; Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych: 0,1%; co daje razem: 20,61%). Wobec powyższego, wynagrodzenie brutto będzie wynosić **2 877,58 zł**, a netto **2 070,57 zł**

Podobnie obliczono kapitał ludzki i godziwe wynagrodzenie dla absolwentów studiów licencjackich. Koszty utrzymania kapitalizowane są przez 22 lata, a koszty edukacji to okres trwania studiów licencjackich, czyli 3 lata. Następnie obliczono kapitał ludzki i godziwe wynagrodzenie dla absolwentów studiów ekonomicznych na poziomie magisterskim i licencjackim po pierwszym roku pracy i po 5 latach zatrudnienia

W tabelach 2 i 3 zestawiono wyniki szacowanych poziomów wynagrodzeń godziwych absolwentów studiów ekonomicznych na podstawie rachunku kapitału ludzkiego, odpowiednio dla absolwenta studiów licencjackich (tabela 2) i dla absolwenta studiów magisterskich (tabela 3).

Tabela 2. Wartość poszczególnych składników kapitału ludzkiego absolwenta licencyjckich studiów ekonomicznych oraz jego godziwe wynagrodzenie ustalone w kontekście teorii kapitału ludzkiego (stan prawny na 2016 r.)

Pozycja na rynku pracy; wiek	Wartość kapitału ludzkiego		Całkowite wynagrodzenie roczne kapitału ludzkiego $H(T) \times 8\%$ (zł)	Całkowite miesięczne wynagrodzenie (koszty pracy)* (zł)	Wynagrodzenie miesięczne brutto (zł)	Wynagrodzenie miesięczne netto (zł)
	Wielkości składowe	Wartość wielkości składowych (zł)				
Licencjat bez doświadczenia zawodowego; 22 lata	K_{22}	566 664,50	33 575,85	2 798,99	2 319,87	1 682,66
	E_3	30 515,53				
	$H_0 = K_{22} + E_3$	597 180,03				
	D_0	- 177 481,90				
	$H_0 = K_{22} + E_3 + D_0$	419 698,13				
Licencjat z rocznym doświadczeniem; 23 lata	$H_0 = K_{22} + E_3$	597 180,03	47 774,40	3 981,20	3 300,89	2 366,99
	D_1	0				
	$H_1 = K_{22} + E_3 + D_1$	597 180,03				
Licencjat z pięcioletnim doświadczeniem; 27 lat	$H_0 = K_{22} + E_3$	597 180,03	55 184,21	4 598,68	3 812,85	2 723,00
	D_5	92 622,62				
	$H_5 = K_{22} + E_3 + D_5$	689 802,65				

* Zawiera składki płacone przez pracodawcę.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wartość poszczególnych składników kapitału ludzkiego absolwenta magisterskich studiów ekonomicznych oraz jego godziwe wynagrodzenie ustalone w kontekście teorii kapitału ludzkiego (stan prawny na 2016 r.)

Pozycja na rynku pracy; wiek	Wartość kapitału ludzkiego		Całkowite wynagrodzenie roczne kapitału ludzkiego $H(T) \times 8\%$ (zł)	Całkowite miesięczne wynagrodzenie (koszty pracy)* (zł)	Wynagrodzenie miesięczne brutto (zł)	Wynagrodzenie miesięczne netto (zł)
	Wielkości składowe	Wartość wielkości składowych (zł)				
Magister bez doświadczenia zawodowego; 24 lata	K_{24}	685 417,86	41 647,82	3 470,65	2 877,58	2 070,57
	E_5	55 330,28				
	$H_0 = K_{24} + E_5$	740 748,14				
	D_0	-220 150,35				
	$H_0 = K_{24} + E_5 + D_0$	520 597,79				
Magister z rocznym doświadczeniem; 25 lat	$H_0 = K_{24} + E_5$	740 748,14	59 259,85	4 938,32	4 094,45	2 919,13
	D_1	0				
	$H_1 = K_{24} + E_5 + D_1$	740 748,14				
Magister z pięcioletnim doświadczeniem; 29 lat	$H_0 = K_{24} + E_5$	740 748,14	68 451,05	5 704,25	4 729,50	3 361,79
	D_5	114 890,04				
	$H_5 = K_{24} + E_5 + D_5$	855 638,18				

* Zawiera składki płacone przez pracodawcę.

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach własnych analizie poddano oczekiwania płacowe absolwentów studiów ekonomicznych zarówno magisterskich, jak i licencjackich. Zebrano próbę 526 badanych: w tym 207 absolwentów pracujących i 319 absolwentów niepracujących (studenci kończący studia licencjackie i magisterskie). Tabele 4 i 5 przedstawiają fragmenty wyników pomiaru kapitału ludzkiego i poziomu oczekiwanej stopy zwrotu z indywidualnego kapitału ludzkiego absolwentów pracujących i absolwentów niepracujących zaraz po zakończeniu studiów, po pierwszym roku pracy i po 5 latach zatrudnienia.

Potwierdzenie wysokości stałej ekonomicznej potencjalnego wzrostu wymagało zbadania stopnia zgodności personalnego kapitału ludzkiego z oczekiwaną wartością wynagrodzenia. W pierwszej kolejności dokonano obliczeń wartości indywidualnego kapitału ludzkiego każdego z 526 absolwentów (tabela 4, kolumna 2; tabela 5, kolumna 2). Następnie z równania wewnętrznej stopy zwrotu wyprowadzono model godziwej płacy i na podstawie zebranych danych ustalono godziwą płacę dla każdego badanego absolwenta. Kolejnym krokiem było obliczenie poziomu opłacenia ustalonego indywidualnego kapitału ludzkiego absolwentów, poprzez porównanie jego wartości z wynagrodzeniem oczekiwanym. W efekcie końcowym uzyskano wskaźnik wyznaczający oczekiwaną stopę zwrotu z kapitału ludzkiego (tabela 4, kolumna 8; tabela 5, kolumny 4, 7, 12).

W celu przeprowadzenia weryfikacji, czy oczekiwania płacowe kształtują się na poziomie ekonomicznej stałej potencjalnego wzrostu, ustalono przedział ufności stałej ekonomicznej, która określa oczekiwany poziom opłacenia kapitału ludzkiego wszystkich osób ankietowanych (526), jak i przedział ufności stałej ekonomicznej określającej oczekiwany poziom opłacenia kapitału ludzkiego po pierwszym roku pracy i po 5 latach zatrudnienia dla absolwentów niepracujących (319).

Tabela 4. Fragment wyników pomiaru kapitału ludzkiego i poziomu oczekiwań płacowych absolwentów pracujących

1	2	3	4	5	6	7	8
Lp.	Kapitał ludzki $H(T)$ (zł)	Roczna płaca rzeczywista (zł)	Roczna płaca oczekiwana (zł)	Staż pracy w latach	Parametr uczenia w	Czynnik doświadczenia $Q(T)$	Oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego
1	793 441,48	28 800	34 560	2	0,07	0,0711	4,36%
...							
3	995 720,57	58 800	64 680	15	0,1	0,3442	6,50%
4	905 033,61	20 160	24 192	5	0,1	0,2218	2,67%
...							
7	1 020 530,08	81 600	106 080	21	0,1	0,3777	10,39%
8	884 640,03	30 000	34 500	4	0,1	0,1943	3,90%
9	1 017 012,70	48 000	62 400	20	0,1	0,3730	6,14%
...							
51	887 849,72	34 800	69 600	8	0,07	0,1986	7,84%
52	1 000 580,61	56 400	84 600	16	0,1	0,3508	8,46%
53	1 017 012,70	58 800	94 080	20	0,1	0,3730	9,25%
...							
116	912 929,68	54 000	86 400	12	0,07	0,2324	9,46%
117	912 929,68	74 400	89 280	12	0,07	0,2324	9,78%

1	2	3	4	5	6	7	8
Lp.	Kapitał ludzki $H(T)$ (zł)	Roczna płaca rzeczywista (zł)	Roczna płaca oczekiwana (zł)	Staż pracy w latach	Parametr uczenia w	Czynnik doświadczania $Q(T)$	Oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego
118	905 033,61	51 600	77 400	5	0,1	0,2218	8,55%
...							
161	700 886,84	35 424	44 280	6	0,07	0,1737	6,32%
162	664 971,86	33 600	36 960	5	0,05	0,1135	5,56%
163	664 971,86	33 600	40 320	5	0,05	0,1135	6,06%
...							
205	679 119,32	24 000	31 200	4	0,07	0,1372	4,59%
206	453 210,09	44 400	51 060	0,25	0,1	-0,2411	11,27%
207	531 867,87	38 400	46 080	0,25	0,05	-0,1094	8,66%
Średnia oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego							7,91%

Źródło: opracowanie własne.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lp.	Kapitał absolwenta $H(0)$ (zł)	Roczna płaca oczekiwana zaraz po studiach (zł)	Oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego po zakończeniu studiów	Kapitał absolwenta po roku pracy $H(1)$ (zł)	Roczna płaca oczekiwana po roku pracy (zł)	Oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego po roku pracy	Parametr uczenia w	Czynnik doświadczenia po 5 latach pracy $Q(5)$	Kapitał absolwenta po 5 latach pracy $H(5)$ (zł)	Roczna płaca oczekiwana po pięciu latach pracy (zł)	Oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego po 5 latach pracy
277	518 437,45	48 000	9,26%	737 674,23	75 600	10,25%	0,05	0,1135	821 414,96	115 200	14,02%
278	518 437,45	49 200	9,49%	737 674,23	69 600	9,44%	0,05	0,1135	821 414,96	102 000	12,42%
279	565 450,20	46 800	8,28%	804 567,73	60 000	7,46%	0,05	0,1135	895 902,20	84 000	9,38%
...											
316	565 450,20	45 600	8,06%	804 567,73	79 200	9,84%	0,05	0,1135	895 902,20	114 000	12,72%
317	565 450,20	51 600	9,13%	804 567,73	72 000	8,95%	0,07	0,1575	931 259,04	115 200	12,37%
318	565 450,20	48 000	8,49%	804 567,73	68 400	8,50%	0,05	0,1135	895 902,20	104 400	11,65%
319	565 450,20	49 800	8,81%	804 567,73	82 800	10,29%	0,07	0,1575	931 259,04	100 800	10,82%
	Średnia oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego absolwenta		8,80%			8,46%					9,25%

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku liczebności próby przekraczającej 30 do wyznaczenia przedziału ufności można skorzystać z rozkładu normalnego. Opracowania statystyczne sugerują przyjęcie poziomu ufności $(1-\alpha)$ powyżej 0,90 (np. 0,90; 0,95; 0,99)²⁵. W niniejszych rozważaniach przyjęto wartość na poziomie 0,95. Oszacowanie parametru za pomocą przedziału ufności jest tym dokładniejsze, im mniejszy jest względny błąd losowy. Jeśli wartość tego względnego błędu losowego nie przekracza 5%, to wnioskowanie statystyczne jest precyzyjne. Jeśli wartość błędu mieści się w przedziale 5–10% to sugeruje się ostrożność w uogólnianiu rezultatów szacowania. Jeżeli natomiast wartość błędu przekroczy 10%, wnioskowanie uznać należy za niepoprawne²⁶. Wyniki obliczeń przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Średnia oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego – wyniki obliczeń

	Średnia oczekiwana stopa zwrotu z kapitału ludzkiego	Odchylenie standardowe	Względny błąd oceny
Oczekiwania płacowe wszystkich absolwentów (n=526)	8,53%	2,65%	1,80%
Oczekiwania płacowe absolwentów niepracujących po pierwszym roku pracy (n=319)	8,57%	1,66%	1,27%
Oczekiwania płacowe absolwentów niepracujących po 5 latach pracy (n=319)	10,42%	3,94%	1,78%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zrealizowanych badań potwierdzają rozmiar stałej ekonomicznej potencjalnego wzrostu na poziomie średnio 8% w skali roku ($e^{0,08 \times 1} - 1 = 8,33\%$). W badanej próbie wszystkich absolwentów poziom oczekiwań płacowych wyznaczany

²⁵ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 358–362.

²⁶ *Statystyka ogólna*, red. M. Woźniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 176.

jest przez stałą ekonomiczną, czyli oczekiwania płacowe absolwentów są statystycznie na poziomie wynagrodzeń godziwych. Względny błąd oceny, ustalony dla każdej próbki badawczej, kształtuje się poniżej 5%, zatem wnioskowanie statystyczne jest precyzyjne. Jeśli chodzi o oczekiwania płacowe absolwentów niepracujących po pierwszym roku pracy to oczekiwany poziom opłacenia kapitału jest nieznacznie wyższy, ale średnio oczekiwana stopa zwrotu kształtuje się w okolicach 8,33%, czyli ponownie można stwierdzić, że oczekiwania absolwentów niepracujących po pierwszym roku pracy są statystycznie na poziomie wynagrodzeń godziwych. Natomiast oczekiwany poziom opłacenia pracy przez absolwentów niepracujących po 5 latach pracy jest wyższy niż 8,33% i wynosi 10,42%, co potwierdza, że w trakcie wykonywania pracy, zatrudniony gromadzi kapitał z doświadczenia, który powinien spowodować podwyższenie wynagrodzenia. Pracownicy często otrzymują dodatkowe premie pieniężne, które wpływają na wzrost poziomu opłacenia kapitału ludzkiego.

Podsumowanie

Teoria pomiaru kapitału ludzkiego i godziwych wynagrodzeń, na gruncie której przedstawiono rozważania w niniejszym opracowaniu, może posłużyć jako narzędzie wspomagające ustalanie wynagrodzeń pracowników. W dzisiejszych czasach, kiedy mamy do czynienia z rynkiem pracownika, a nie pracodawcy, pracownik jest bardzo wymagający. Pracodawcy chcący zatrzymać dobrych pracowników powinni ich godziwie wynagradzać. Wynagrodzenie powinno być adekwatne do wykształcenia i do zaangażowanego kapitału ludzkiego pracownika w trakcie wykonywania pracy. Jeżeli praca człowieka nie będzie odpowiednio wynagrodzona, to poziom kapitału ludzkiego się obniży, co jest zjawiskiem szybko zauważalnym i prowadzi do niezadowolenia społecznego i strajków. W Polsce przykładów nie trzeba długo szukać: pielęgniarki, lekarze rezydenci, policjanci, nauczyciele – to te grupy społeczne, które głośno wyrażają swoje niezadowolenie między innymi z powodu niegodziwego wynagrodze-

nia. Godziwa płaca nie tylko daje pracownikowi i jego rodzinie możliwość zaspokojenia potrzeb, ale przyczynia się również do stabilnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego.

Wage expectations and fair remuneration of graduates of economic studies

Abstract

Work is the basic tool that, thanks to wages, helps meet the life needs of a person. The remuneration for work should be determined in accordance with the type of work performed and qualifications necessary for its performance, as well as should take into account the quantity and quality of the work performed. Increasing competitiveness, the process of globalization of the economy and the increasing share of labor costs in the total cost of production provoke the introduction of new solutions in the field of remuneration. The challenge for contemporary economists is to integrate the remuneration of employees with the increase in labor productivity and profit, as well as to reduce costs.

The challenge was taken by Mieczysław Dobija and others from the Cracow University of Economics in the early 90s of the last century. Research was initiated on the interest rate problem as the basic economic size controlling the economic processes on the micro- and macroeconomic scale. During the research, the nature of capital was explained and an economic constant was discovered, which is a measure of the rate of capital multiplication. The results of various studies show that the economic potential of potential growth is on average 8% per annum. A basic model of measuring human capital and its derivatives for determining fair remuneration was also established.

The study presents the results of own research on the pay expectations of graduates in the context of the theory of measuring human capital and fair remuneration. The first part of the article introduces a model for measuring human capital and fair remuneration. Next, the assumptions, data and results of empirical own research conducted in the years 2014–2016 among graduates of one of the Kraków universities are presented.

Key words: human capital, fair remuneration, economic constant of potential growth

Bibliografia

- Albert M., *Concepts of innovation for and from emerging markets*, „Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management (BWL IX)” 2016, No 9-1, s. 1–25, <http://hdl.handle.net/10419/148341> [dostęp: 15.01.2018].
- Alvord S.H., Brown L.D., Letts Ch.W., *Social entrepreneurship and societal transformation: an exploratory study*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2004, Vol. 40, No 3, s. 260–282.
- An Wenwen, Zhao Xinglu, Cao Zhi, Zhang Jianqi, Liu Heng, *How bricolage drives corporate entrepreneurship: the roles of opportunity identification and learning orientation*, „Journal of Product Innovation Management” 2018, Vol. 35, No 1, s. 49–65.
- Andersen O.J., *A bottom-up perspective on innovations: Mobilizing knowledge and social capital through innovative processes of bricolage*, „Administration and Society” 2008, Vol. 40, No 1, s. 54–78.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2006, Vol. 30, No 1, s. 1–22.
- Bacigalupo M., Kamylyis P., Punie Y., Van den Brande G., *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, Publication Office of the European Union Luxembourg 2016, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfn27939enn.pdf> [dostęp: 10.05.2019].
- Baker T., Nelson R.E., *Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, No 3, s. 329–366.

- Baran G., *Design thinking as a source of management innovation*, „International Journal of Contemporary Management” 2017, Vol. 16, No 3, s. 51–71.
- Beckett R.C., *Entrepreneurial bricolage: developing recipes to support innovation*, „International Journal of Innovation Management” 2016, Vol. 20, No 5, s. 1–17.
- Bednarski R., Dobija M., *What Should Accountant Teach an Intellectual Entrepreneur?*, [w:] *Intellectual Entrepreneurship Through Higher Education*, red. R. Kwiatkowski, J. Sadlak, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Brown T., *Zmiana przez design. Jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, tłum. M. Höffner, Libron, Kraków 2013.
- Brzeziński M., *Wylaniający się elastyczny model sieciowego procesu innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 41–46.
- Brzozowska A., *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 459–471, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [dostęp: 15.01.2018].
- Buysse K., Verbeke A., *Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*, „Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24, s. 453–470.
- Chodyński A., *Ekoinnowacje w strategicznym podejściu organizacji odpowiedzialnej*, [w:] *Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2019, s. 29–52.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, Vol. 18, z. 1, s. 9–27.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność technologiczna*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 9–26.

- Chodyński A., *Odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność w rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność biznesu i innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 9–25.
- Chodyński A., *Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu*, [w:] *Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37–51.
- Chodyński A., *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2017, nr 4: *Bezpieczeństwo w zarządzaniu mediami*, s. 31–48.
- Deniszczuk L., *Wzorzec konsumpcji społecznie niezbędnej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych Warszawa 1977 (Studia i Materiały IPiSS, z. 10).
- G. Desa, Basu S., *Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurial Journal” 2013, Vol. 7, No 1, s. 26–49.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Dobija D., Dobija M., *O naturze kapitału*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, t. 17 (73), s. 5–27.
- Dobija M., *Abstract Nature of Capital and Money*, [w:] *New Developments in Banking and Finance*, ed L.M. Cornwall, Nova Science Publishers, New York 2007, s. 89–114.
- Dobija M., *Ewolucja koncepcji rachunkowości, kapitału i pieniądza*, [w:] *Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce*, red. S. Sojak, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 168–180.
- Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1, s. 8–13.
- Dobija M., *Natura zysku i tempo wzrostu kapitału*, [w:] *Zintegrowany system pomiarów dokonań w rachunkowości*, red. H. Buk, A.M. Kostur, Katowice 2009, s. 83–95 (Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach).

- Dobija M., *Tandem kapitału i pracy podstawą spójnej teorii i praktyki społeczno-ekonomicznej*, [w:] *Gospodarka Polski 1990–2011*, t. 3: *Droga do spójności społeczno-ekonomicznej*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 157–190.
- Dobija M., Renkas J., *Затратная функция производства в формировании заработной платы на предприятии*, „Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету”, Серія: Економічні науки, Випуск 27, Черкаси: ЧДТУ, 2011 [*Zatratnaja funkcija proizvodstwa w formirowanii zarobotnoj płaty na predprijatii*, „Zbirnych naukowych prac Czerkaskogo derżawnogo technologicznego uniwersytetu”, Seria: Ekonomiczni Nauki: Wypusk 27, CzD-TU, Czerkasy 2011], s. 177–189.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 1992.
- Engle E., Barsom S., Vandenberg L., Sterner G., Alter T., *An exploration of competencies in sustainability*, http://sustainability.psu.edu/fieldguide/wp-content/uploads/2016/06/Sustainability-Competencies-White-Paper_Final.docx [dostęp: 10.05.2019].
- Gierańczyk W., *Badania i rozwój jako element przedsiębiorczości w krajach europejskich*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2010, vol. 6, s. 35–48.
- Gorzelań-Dziadkowiec M., *Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, red. M. Matejun, K. Szymańska, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 46–55 (Monografie PŁ).
- Gundry L.K., Kickul J.R., Griffith M.D., Bacq S.C., *Creating social change out of nothing: the role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, [w:] *Social and Sustainable Entrepreneurship*, red. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Emerald Group Publishing Limited, Bingley 2011, s. 1–24 (Advances in Entrepreneurship. Firm Emergence and Growth, Vol. 13).

- Curra A., Ravishankar M.N., *A bricolage perspective on technological innovation in emerging markets*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2015, Vol. 63, No 1, s. 53–66.
- Gwarda-Gruszczynska E., Czapla T.P., *Kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź–Warszawa 2011.
- Halberstadt J., Schank Ch., Euler M., Harms R., *Learning sustainability entrepreneurship by doing: providing a lecturer-oriented service learning framework*, „Sustainability” 2019, Vol. 11, No 5, s. 12–17, <https://doi.org/10.3390/su11051217>.
- Halme M., Linderman S., Linna P., *Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations*, „Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49, No 4, s. 743–784.
- Holska A., *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 459–471, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [dostęp: 15.01.2018].
- Hull Z., *Filozofie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 57–60.
- Ijiri Y., *Segment Statements and Informativeness Measures: Managing Capital vs. Managing Resources*, „Accounting Horizons” 1995, Vol. 9, No 3, C, s. 55–67.
- Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, red. M. Dobija, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.
- Kickul J., Griffiths M., Bacq S., Garud N., *Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good?*, „Entrepreneurship & Regional Development” 2018, Vol. 30, No 3/4, s. 407–420.
- Kickul J., Griffiths M., Gundry L.K., *Innovating for social impact: is bricolage the catalyst for change?*, [in:] *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*, ed. A. Fayolle, H. Matlay, Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 232–251.
- Kordel P., *Konfiguracje elementów procesu zarządzania strategicznego w przypadku przedsiębiorczości technologicznej*

- analiza zbiorów rozmytych, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 9–18.
- Kordel P. et al., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Korombel A., *Bariery przekształcania przedsiębiorstw w organizacje inteligentne w polskiej praktyce gospodarczej*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2013, nr 3(23), s. 45–55.
- Kozioł W., *Pomiar kapitału ludzkiego jako podstawa kształtowania relacji płac w organizacji*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2010.
- Kruk M., *Przywództwo oddolne-idea na czasy kryzysu czy prosperity?*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 167–177, https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/wspolne_elementy/Jednostki/Czasopismo_MBA/Prakseologia_2011.pdf [dostęp: 20.02.2018].
- Kulawik-Dutkowska J., *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 195–205, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> [dostęp: 15.01.2018].
- Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.
- Kusa R., *O cykliczności procesu przedsiębiorczości w organizacjach. Próba opracowania koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 5, s. 31–37.
- Lans T., Blok V., Wesselink R., *Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 37–47.
- Lévi-Strauss C., *The savage mind*, University of Chicago Press, Chicago 1966.
- Lingelbach D., Sriram V., Mersha T., Saffu K., *The innovation process in emerging economies: an effectuation perspective*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation” 2015, Vol. 16, No 1, s. 5–17.

- Lis A., Sudolska A., *W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych: mapowanie pola badawczego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2018, nr 52/2, s. 115–125.
- Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. Ekspertyza współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Machnik-Słomka J., *Zachowania twórcze w organizacjach wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2015, nr 19, s. 216–228.
- Madajová M., Mpumwire S., Pallabi Mishra P., *Social entrepreneurship: the dual role of bricolage on innovation*, 2017.05.30. Master's thesis. Department of Business Studies, Uppsala University, https://pdfs.semanticscholar.org/8914/702083e4f-577f25c53b50ae67e8572adc088.pdf?_ga=2.218432026.2022962652.1576007701-327157607.1576007701 [dostęp: 15.01.2018].
- Mahajan A., Clarysse B., *Technological innovation and resource bricolage in firms: the role of open source software*, [w:] *Open Source Software: Quality Verification*, red. E. Petrinja, G. Succi, N. El Ioini, A. Sillitti, Springer, Berlin–Heidelberg 2013 (IFIP Advances in Information and Communication Technology, Vol. 404).
- Mulder M., *Competence-based education and training*, „The Journal of Agricultural Education and Extension” 2012, Vol. 18, No 3, s. 305–314.
- Milkovich G.T., Newman J.M., *Compensation*, BPI Irwin Inc., Boston 1990.
- Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Oliwkiewicz B., *Historia polskiej płacy minimalnej na gruncie teorii pomiaru kapitału ludzkiego i godziwych wynagrodzeń*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 1 (57), s. 420–431, <https://doi.org/10.15584/NSaWG.2019.1.30>.

- Oliwkiewicz B., *Minimalna płaca godziwa jedną z determinant rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*, red. D. Fatuła, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018, s. 59–76.
- Oliwkiewicz B., *Wynagrodzenie godziwe absolwenta studiów wyższych w Polsce w aspekcie modelu kapitału ludzkiego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 3 (47), s. 481–491.
- Olsson P., Moore M.-L., Westley F.R., McCarthy D.D.P., *The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and transformations to sustainability*, „Ecology and Society” 2017, Vol. 22, No 2, article 31, <https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231>.
- Ostraszewska Z., Tylec A., *Reverse innovation – how it works*, „International Journal of Business and Management” 2015, Vol. 3, No 1, s. 57–74.
- Pacioli L., *Summa de arithmetica, geometria, proporrioni et proportionalita*, Wenecja 1494.
- Papuziński A., *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, vol. 1, nr 2, s. 25–32.
- Piecuch T., *Strategiczne aspekty przedsiębiorczości korporacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(138), s. 71–85.
- Pina e Cunha M., Rego A., Oliveira P., Rosado P., Habib N., *Product innovation in resource-poor environments: three research streams*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31, No 2, s. 202–210.
- Pina e Cunha M., Vieira da Cunha J., Kamoche K., *Organizational improvisation: what, when, how, and why*, „International Journal of Management Reviews” 1999, Vol. 1, No 3, s. 299–341.
- Piwoń-Sulej K., Kwil I., *Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna, innowacyjność – próba systematyzacji*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 18–24.
- Ploum L. et al., *Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship*, „Organization & Environment” 2018, Vol. 31, No 2, s. 113–132, <https://doi.org/10.1177/1086026617697039>.

- Rybicki J., Dobrowolska E., *Hybrydyzacja modeli biznesowych w procesie tworzenia innowacji technologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 7, s. 3–9.
- Schaltegger S., Wagner M., *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, „Business Strategy and the Environment” 2011, Vol. 20, s. 222–237.
- Senyard J.M., *Bricolage and early stage firm performance*, PhD thesis, Queensland University of Technology, 2015.
- Senyard J.M., Baker T., Steffens P.R., Davidsson P., *Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, Vol. 31, No 2, s. 211–230.
- Senyard J.M., Davidsson P., Baker T., *Resource constraints in innovation: the role of bricolage in new venture creation and firm development*, [w:] *Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, ed. A. Maritz, Swinburne University of Technology, Melbourne 2011, s. 609–622.
- Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, [w:] *Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, Wrocław 2016, s. 178–188 (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 419).
- Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji*, red. S. Sławiński, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- Sokołowska J., *Zasada podwójnego skutku w działalności gospodarczej*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 515–526.
- Sopińska A., Dziurski P., *Postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach*, „Przegląd Organizacji”, 2018, nr 7, s. 25–30.
- Statystyka ogólna*, red. M. Woźniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
- Strategiczne pola konkurencji*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

- Strychalska-Rudzewicz A., *Kreatywność a poziom innowacyjności państw – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 47–53.
- Sunder S., *Theory of Accounting and Control*, South-Western College Publishing, Cincinnati 1997.
- Teoria pomiaru kapitału i zysku*, red. M. Dobija, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Teoria rachunkowości – podstawa nauk ekonomicznych*, red. M. Dobija, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
- Timmons J.A., *New venture creation: a guide to small business development*, Irwin, Burr Ridge, IL 1999.
- Van de Walle S., *Building resilience in public organizations: the role of waste and bricolage*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” 2014, Vol. 19, No 2, article 6, s. 1–18.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.
- Wesselink R., de Jong C., Biemans H., *Aspects of competence-based education as footholds to improve the connectivity between learning in school and in the workplace*, „Vocations and Learning” 2010, Vol. 3, s. 19–38.
- Wiek A., Withycombe L., Redman Ch.L., *Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development*, „Sustainability Science” 2011, Vol. 6, s. 203–218.
- Woźniak J., *The negative implications of offshoring and strategic economic security of business organizations*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2015, nr 104, s. 235–253.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne w turbulentnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(138), s. 51–69.
- Wysokość minimum socjalnego*, IPiSS, <https://www.ipiss.com.pl/?zaklady=minimum-socjalne> [dostęp: 31.03.2020].
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D., Shulman J.M., *A Typology of social entrepreneurs: motives, search processes, and*

ethical challenges, „Journal of Business Venturing” 2009, Vol. 24, No 5, s. 519–532.

Zawiślak A.M., *Przedmowa*, [w:] *Doradztwo organizacyjne. Ujęcie systemowe*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 21–22.

Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Metody statystyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

