

**Jarosław Karpacz**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
e-mail: jaroslaw.karpacz@ujk.edu.pl

---

**INDYWIDUALNA ORIENTACJA  
PRZEDSIĘBIORCZA:  
KONCEPTUALIZACJA, POMIAR I OCENA\***

---

**INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION:  
CONCEPTUALIZATION, MEASUREMENT  
AND ASSESSMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.538.13

JEL Classification: M1, L12, M3

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie konceptualizacji i narzędzi pomiaru indywidualnej orientacji przedsiębiorczej. Jego realizacja była oparta na wynikach studiów literatury oraz wynikach ilościowych badań empirycznych, które przeprowadzono w celowo dobranej dużej organizacji prowadzącej działalność w sektorze IT. Badaniem objęto 478 pracowników tej organizacji niebędących menedżerami. Na podstawie rezultatów tych prac badawczych udowodniono istnienie indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, a zatem pewnej wartości na najniższym poziomie w hierarchii organizacyjnej. Ponadto ustalono, że pracownicy uaktywniając swoje zachowania przedsiębiorcze jako zachowania poza rolę, będą mogli doświadczać wysokich wyników. Kontynuowanie prac badawczych nad zależnościami między orientacją przedsiębiorczą pracowników a osiąganymi przez nich wynikami wpisuje się w sugerowany kierunek badań mający na celu lepsze zrozumienie relacji pomiędzy tymi zmiennymi na poziomie indywidualnym.

**Słowa kluczowe:** orientacja przedsiębiorcza, pracownicy, pomiar.

**Summary:** The aim of this article is to present conceptualization and individual entrepreneurial orientation measurement tools. It was based on the results of the scientific literature studies and quantitative results of empirical research, which was conducted in a large organization of IT sector activities that was intentionally selected. The research included 478 non-managerial employees of this organization. Basing on the results of the research work it was proved that there was the existence of individual entrepreneurial orientation as a certain value at the lowest level in the organizational hierarchy. Moreover, it was established that the employees who activated their entrepreneurial behaviors as extra-role behavior would be able to experience high results. The continuation of research work on the relationship between the entrepreneurial orientation

---

\* Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

of employees and the results achieved by them is the part of the direction of research suggested that aims to better understanding of relations between these variables on the individual level.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, employees, measurement.

## 1. Wstęp

Historycznie badania orientacji przedsiębiorczej skoncentrowane były przede wszystkim na jej ujawnianiu na poziomie organizacji jako całości [Slevin, Terjesen 2011]. Dominacja tego podejścia wydaje się nieco zaskakująca w obliczu twierdzenia niektórych naukowców [Covin, Slevin 1991; Dess i in. 2003; Ireland i in. 2009; Kanter 1985] o potrzebie badania tego rodzaju zachowań wśród pracowników. Kierując się tą dyspozycją, w prowadzonych rozważaniach przyjęto odróżniać zachowania przedsiębiorcze inicjowane przez naczelne kierownictwo od zachowań, które są zapoczątkowywane i realizowane przez samych pracowników [Dess i in. 2003]. Rozróżnienie pomiędzy odgórnym i oddolnym inspirowaniem tych zachowań jest niezbędne dla uznania, że warunki ramowe dla zachowań przedsiębiorczych na poziomie naczelnego kierownictwa i na poziomie pracownika zasadniczo różnią się od siebie.

Jednocześnie dociekania skoncentrowano na orientacji przedsiębiorczej jako kluczowym wyróżniku przedsiębiorczości [Kwiatkowska 2017] i zarazem jednym z najważniejszych obszarów badań w zakresie przedsiębiorczości [Covin, Lumpkin 2011; Wiklund 2011]. Ich celem jest przedstawienie konceptualizacji i narzędzi pomiaru indywidualnej orientacji przedsiębiorczej. Oparciem dla prowadzonych w tym kierunku rozważań były wyniki studiów literatury oraz ilościowych badań empirycznych w celowo dobranej dużej organizacji prowadzącej działalność w sektorze IT. W jej doborze kierowano się:

- po pierwsze, możliwością dotarcia do opinii wszystkich pracowników;
- po drugie, wewnętrzną budową organizacji, a przede wszystkim posiadaniem formalnych opisów stanowisk pracy, które umożliwiły ocenę tego, czy zachowania przedsiębiorcze są wpisane w rolę (określoną zakresem zadań), czy też są zachowaniem autonomicznym;
- po trzecie, czy takie zachowania są uprawnione, a zatem organizacja dopuszcza ich urzeczywistnienie;
- po czwarte, w działalności tego rodzaju organizacji duże znaczenie odgrywają zasoby niematerialne, tym samym dużą wagę przywiązuje się w niej do zachowań pracowników.

Badaniem objęto 478 pracowników niebędących kierownikami.

## 2. Indywidualna orientacja przedsiębiorcza: w stronę konceptualizacji konstruktów

Naukowcy zgadzają się, że organizacje, aby osiągnąć cele, potrzebują wysoce innowacyjnych pracowników [Birdi in. 2016]. Potwierdziły to wyniki niedawno przeprowadzonych badań, w których zaobserwowano, że coraz więcej innowacji

tworzonych jest właśnie przez pracowników [Bettencourt i in. 2017]. Postawa proinnowacyjna jako cecha indywidualna jest związana z otwartością na nowe rozwiązania, gotowością do ponoszenia ryzyka i przełamywania istniejących schematów oraz permanentnego uczenia się [Krot, Lewicka 2011]. To osobista inicjatywa rozumiana jako zachowanie proaktywne, zaangażowanie, wychodzenie poza wymaganą treść pracy (inicjatywa jakościowa) i ilość pracy (inicjatywa ilościowa) oraz dążenie do pokonania pojawiających się barier [Frese, Fay 2001]. Powyższe ustalenia prowadzą do stwierdzenia, że pracownik może samodzielnie wykraczać poza wymagania wyznaczane rolą i inicjować zachowania przedsiębiorcze z zamiarem poprawy wyników w miejscu pracy. Z kolei zachowania proaktywne w miejscu pracy – w przeciwieństwie do podejmowania ryzyka – są dozwolonymi zachowaniami, które nie są sprzeczne z polityką organizacji lub z tym, co stanowi normalne lub oczekiwane zachowanie w miejscu pracy w tejże organizacji. Przeciwnie, indywidualne zachowania proaktywne odzwierciedlają zakres, w jakim dana osoba jest gotowa aktywnie poszukiwać sytuacji, w których można dokonać zmian bez formalnego wniosku o ich dokonanie.

Pracownik wyrażając tego rodzaju zachowania, urzeczywistnia w istocie swoją orientację przedsiębiorczą. Przy czym zarówno autoryzowane zachowanie wychodzące poza rolę, jak i wyrastające na jego bazie zachowanie przedsiębiorcze nie jest cechą kilku wybranych osób w organizacji. Przeciwnie, jest zdolnością wrodzoną każdego człowieka, stąd do jego ujawnienia może aspirować każdy pracownik [Amabile i in. 1996].

W sytuacji braku autoryzacji dla zachowań przedsiębiorczych pracowników wyrażana przez nich orientacja przedsiębiorcza może być siłą zarówno o dodatnich, jak i ujemnych skutkach indywidualnych i/lub organizacyjnych. Pozytywne konsekwencje tej orientacji dla organizacji są wyrazem inicjowanych przez pracowników projektów. Te zaś będąc w zgodzie z bieżącymi operacjami i/lub celami organizacji, mogą dostarczyć organizacji wartość i przyczynić się do jej długoterminowych wyników. Jednakże pracownicy mogą inicjować również projekty, które będą prowadziły do niepożądanych odchyłeń od działalności operacyjnej czy istniejących w organizacji rutyn. W tym wypadku wielu pracowników może odczuwać pogorszenie wyników powodowane niezamierzonymi negatywnymi konsekwencjami wynikającymi z ich przedsiębiorczych zachowań. Dodatkowo inicjatywy przedsiębiorcze przedsiębiorczych pracowników może zakłócać opór wobec zmian ze strony innych pracowników, co w efekcie może prowadzić do apatii, bezczynności lub aktywnego sprzeciwu danej osoby z powodu uczucia frustracji [Chisholm 1987].

Jeżeli zachowanie pracownika wychodzi poza jego zadania w roli, staje się zachowaniem dodatkowym podejmowanym z myślą o wykorzystaniu autonomicznej inicjatywy na rzecz realizacji zadań, ale bez żadnej pewności, że zakończą się one sukcesem indywidualnym bądź organizacyjnym. Warto przy tym zwrócić uwagę, że niektóre konkretne typy stanowisk wymagają od pracowników, przynajmniej w pewnym stopniu, wykazywania zachowań innowacyjnych, inne proaktywnych

i podejmujących ryzyko. Orientacja pracownika może wówczas być uznana za zachowanie w roli, wymagane do regularnego wykonywania pracy. Z drugiej strony, znaczna część organizacji nie wymaga od swoich pracowników ujawniania zachowań przedsiębiorczych. W takich przypadkach orientacja przedsiębiorcza pracownika reprezentuje jego zachowania poza rolą i nie jest częścią formalnego opisu stanowiska pracy. Ponadto nie jest uwzględniana w formalnych systemach wynagradzania i nie jest źródłem sankcji, gdy nie zostanie ujawniona. Niemniej jednak jej użycie może prowadzić do niezamierzonych negatywnych konsekwencji.

Z uwagi na to, że zachowania poza rolą mają charakter dyskrecjonalny [Konovsky, Pugh 1994], to samo zachowanie można zdefiniować jako zachowanie poza rolą lub w roli w zależności od opisu stanowiska pracy.

Zgodnie z pierwotną konceptualizacją orientacji przedsiębiorczej Covina i Slevina [1989] i Millera [1983] oraz innych naukowców, którzy koncentrują swoją uwagę badawczą na zachowaniach przedsiębiorczych pracowników [Monsen, Boss 2009; Moriano i in. 2011; Wakkee i in. 2010] bądź też ostrożnie sugerują istnienie indywidualnej orientacji przedsiębiorczej [Covin, Miller 2013], orientację przedsiębiorczą pracowników można zdefiniować jako skłonność poszczególnych pracowników organizacji do innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych zachowań w miejscu pracy.

Taka konceptualizacja potwierdza również, że pracownicy eksperymentując z obiecującymi nowymi pomysłami i technologiami, wychwytyją szanse, podejmują ryzyko lub w inny sposób demonstrują inicjatywy lub kompetencje podejmowania decyzji. W strukturze tego konstruktów można wyodrębnić trzy wymiary:

- innowacyjność, oznaczającą generowanie i realizowanie idei przez poszczególnych pracowników;
- proaktywność, poprzez którą jednostka autonomicznie [Karpacz; 2016] inicjuje i wykonuje działania;
- podejmowanie ryzyka, stanowiące stopień, w jakim pracownik jest skłonny do wykazywania nieautoryzowanych zachowań związanych z wykonywaną pracą.

W perspektywie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że orientacja przedsiębiorcza pracownika może być rezultatem działań zleconych przez organizację, a także działań spontanicznych (nieautoryzowanych przez organizację, a precyzyjniej: odpowiedniego szczebla kierowników) podejmowanych przez jednostkę [Hayton, Kelley 2006; Kanter 1985].

W pierwszym przypadku, gdy zachowanie przedsiębiorcze pracownika jest autoryzowane przez kierownictwo, jego orientacja przedsiębiorcza jest wyzwana intencjonalnie w celu wygenerowania innowacji bądź znalezienia wsparcia dla usprawnienia realizowanych projektów. W drugim przypadku orientacja ta, stanowiąc działanie nieautoryzowane, może być siłą dodatnią lub ujemną wobec osiągniętych przez niego wyników.

Urzeczywistnienie orientacji przedsiębiorczej może zatem nieść potencjalne ujemne wartości, które z kolei mogą mieć negatywny wpływ na wyniki indywidualne i organizacyjne. Jednak chcąc uniknąć negatywnych konsekwencji zachowań

pracownika wychodzących poza rolę, a wyrażających jego orientację przedsiębiorczą, ich urzeczywistnienie powinno się uprzednio bardzo dobrze przemyśleć. Na tej podstawie indywidualną orientację przedsiębiorczą można postrzegać jako zachowanie dyskrecjonalne, w którym pracownik stara się wykorzystać swoją twórczość, innowacyjność, proaktywność i tolerancję ryzyka w celu wygenerowania alternatywnych sposobów osiągnięcia indywidualnych wyników w miejscu pracy.

Orientacja przedsiębiorcza może być ujawniona przez pracownika w reakcji na zachodzące relacje z przełożonym, gdy pracownik dąży do odważnienia wartości uzyskiwanej z relacji z przełożonym [De Clercq i in. 2010; Konovsky, Pugh 1994]. Przy czym zjawisko to może zachodzić niezależnie od tego, czy jest ona pożądana organizacyjnie, czy też nie, a wówczas będzie efektem ogólnie większych inklinacji pracownika do przedsiębiorczości [Baum i in. 2001; Busenitz, Barney 1997]. Ponadto orientacja ta jest indukowana w celu lepszego wykonania zadań, jak również indywidualnej chęci osiągnięcia bardziej zadowalających wyników. To z kolei skłania do przyjęcia założenia o wyższości pozytywnych przesłanek uaktywniających indywidualną orientację przedsiębiorczą nad negatywnymi.

Powyższe ustalenia pozwoliły poddać badaniu orientację przedsiębiorczą pracownika jako jego zachowanie poza rolę (zachowanie dodatkowe), podejmowane przez niego z myślą o wykorzystaniu autonomicznej inicjatywy na rzecz realizacji zadań, przy jednoczesnym braku pewności sukcesu. Pozwala to zatem przypuszczać, że jest ona (orientacja przedsiębiorcza pracownika) pozytywnie powiązana z jego wynikami osiąganymi w miejscu pracy.

### 3. Narzędzie pomiaru indywidualnej orientacji przedsiębiorczej

Narzędzie pomiaru orientacji przedsiębiorczej pracownika zostało oparte na sprawdzonej skali jej pomiaru Covina i Slevina [1989] oraz Millera [1983]. Jednocześnie zawarte w nim stwierdzenia dopasowano do poziomu indywidualnego (pracowników niebędących kierownikami). W kolejnym kroku poszczególne stwierdzenia zostały starannie przetłumaczone na język polski – z uwzględnieniem sytuacji kontekstualnej badanej organizacji – przez kilku niezależnych tłumaczy. Aby zapewnić ekwiwalentność pojęciową, ankiety zostały z powrotem przetłumaczone na język angielski, porównane i dostosowane do potrzeb badanej grupy respondentów. Ostatecznie orientacja przedsiębiorcza pracowników badana była przy wykorzystaniu 9-elementowego narzędzia zaprezentowanego w tabeli 1.

Wskazane w tabeli 1. stwierdzenia oceniane były na skali Likerta 1-7 (gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 7 zdecydowanie się zgadzam), a *alfa Cronbacha* dla tej skali wyniosła 0,750, co wskazuje na akceptowalną rzetelność i spójność wykorzystanego narzędzia pomiaru.

W trójwymiarowej konstrukcji narzędzia pomiarowego wyodrębniono trzy pytania dotyczące innowacyjności, kolejne trzy dotyczące proaktywności oraz jeszcze trzy odnoszące się do skłonności do podejmowania ryzyka. Ponieważ istnieje w tym

**Tabela 1.** Narzędzie pomiaru indywidualnej orientacji przedsiębiorcy

Badane zjawisko		Stwierdzenie (itemy)
Indywidualna orientacja przedsiębiorcy	Innowacyjność pracownika	Mam bardzo mały problem ze zmianami, nawet gdy są one bardzo znaczące
		Szybko opanowuję nowe praktyki, procedury i nowe sposoby wykonywania pracy
		Jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów, zawsze szukam rozwiązań kreatywnych, a nie takich, które są już znane
	Proaktywność pracownika	Zawsze staram się poznać życzenia i pragnienia klientów wewnętrznych, których nie są oni świadomi
		Zawsze aktywnie pomagam klientom; nie tylko wtedy, gdy jestem proszony, aby to zrobić
		Ciągle szukam nowych sposobów na poprawę wyników swojej pracy
	Podejmowanie ryzyka przez pracownika	Doceniam nowe plany i pomysły, nawet jeśli mam przeczucie, że w praktyce mogą się nie udać
		Czasami służę pomocą klientom wewnętrznym bez wcześniejszego omówienia tego z moim przełożonym
		Aby być bardziej wydajnym (produktywnym), czasami działam bez zgody mojego przełożonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Covin, Slevin 1991; Miller 1983].

zakresie mocna teoria ukazująca wewnętrzną strukturę czynnikową orientacji przedsiębiorczej, przeprowadzono konfirmacyjną analizę czynnikową w programie *MPlus for Mac ver. 8.1*, której wyniki w zakresie indywidualnej orientacji przedsiębiorczej zostaną przedstawione w dalszej części opracowania.

#### 4. Charakterystyka próby badawczej

Badanie przeprowadzono wśród pracowników dużego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w sektorze IT. W szczególności dostarcza ono na rynek kompleksowe rozwiązania na każdym etapie procesu rozwoju oprogramowania: od analizy potrzeb i projektu produktu, poprzez rozwój aż po usługi serwisowe i wsparcie techniczne.

Organizacje przynależące do tego sektora, podobnie jak badany podmiot, wydają się preferowanym miejscem dla prowadzenia projektowanych badań, ponieważ duże znaczenie zasobów niematerialnych w jego działalności powoduje naturalny nacisk na znaczenie zachowań członków organizacji. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwo ma jednoznacznie zdefiniowaną misję i strategię nieograniczającą uwalniania zachowań przedsiębiorczych przez pracowników. Jednocześnie innowacyjność i inne zachowania związane z orientacją przedsiębiorczą pracowników nie są częścią standardowego opisu ich stanowisk pracy, a zatem są dla nich zachowaniem poza rolą.

Objęte badaniem przedsiębiorstwo działa od roku 2000. Obecnie zatrudnia ok. 1000 osób. Tworzy wysokiej jakości rozwiązania informatyczne dla klientów

prowadzących działalność w różnych sektorach rynku na całym świecie. Dotychczas uczestniczyło w ok. 500 projektach realizowanych dla ponad 150 odbiorców.

Przed zebraniem danych przeprowadzono niestrukturyzowane wywiady z wybranymi osobami z wyższego kierownictwa przedsiębiorstwa, aby dopasować ustawienia badawcze i niektóre sformułowania zawarte w kwestionariuszu ankiety do specyfiki jego struktury organizacyjnej i profilu działalności. Badaniem objęto 478 pracowników niebędących kierownikami.

Biorąc pod uwagę specyfikę działalności badanego podmiotu oraz zauważoną trudność w pozyskaniu danych formą tradycyjną (papierową), postanowiono zebrać dane za pomocą ankiety intranetowej. Przy czym według Goslinga i in. [2004] wyniki uzyskiwane przy wykorzystaniu kwestionariuszy elektronicznych nie odbiegają od uzyskiwanych w sposób tradycyjny (papierowych). Ponadto przyjęty sposób postępowania umożliwił gromadzenie danych w różnych punktach czasowych, zapobiegając tym samym ujawnieniu tendencji respondentów do zapewnienia spójnych odpowiedzi w różnych kategoriach, co jest uważane za główną przyczynę powszechnej niejednoznaczności uzyskiwanych tą metodą wyników.

Kwestionariusz składał się z niewielkiej liczby pytań, dotyczących m.in. innowacyjności, proaktywności, podejmowania ryzyka. Już na etapie budowy kwestionariusza podjęto kroki, aby chronić tożsamość respondentów i stworzyć im możliwość swobodnego wyrażenia swojej opinii. Poufność badania została zapewniona zarówno przed, jak i podczas gromadzenia danych, gdy prowadzący podmiot wyjaśnił, w jaki sposób i na jakie cele zostaną wykorzystane uzyskane wyniki oraz że nie zostaną one w formie umożliwiającej identyfikację pracownika przedstawione kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem.

## **5. Indywidualna orientacja przedsiębiorcza – wyniki badań w przedsiębiorstwie IT**

W pierwszej kolejności poddano testowaniu założenie, że indywidualna orientacja przedsiębiorcza składa się z trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka, a każdy z wymiarów opisywany jest przez trzy kwestie. Model zależności został oszacowany na satysfakcjonującym poziomie przy  $RMSEA = 0,059$  (wartości poniżej 0,06 przyjmowane są jako wyznaczniki dobrego dopasowania modelu). Także Compound Fit Index ( $CFI = 0,966$ ) oraz Tucker-Lewis Index ( $TLI = 0,943$ ), mając na uwadze, że poziomy tych współczynników przyjmowane są za świadczące o dobrym dopasowaniu, gdy przekraczają 0,9, wykazały dobre dopasowanie modelu do danych empirycznych.

Z kolei w tabeli 2 przedstawiono wartości średnie i odchylenia standardowe poszczególnych wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej w badanym przedsiębiorstwie.

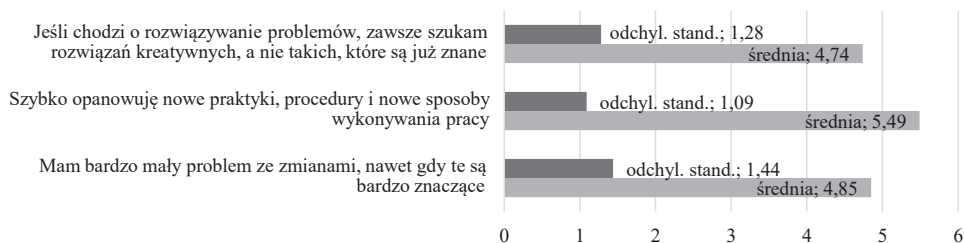
Analiza średnich poziomów wskazuje, że istotnie wyższy jest poziom proaktywności pracowników, co wyznacza ponadprzeciętny poziom autonomicznie inicjowanych

**Tabela 2.** Wymiary orientacji przedsiębiorczej pracowników w badanym przedsiębiorstwie

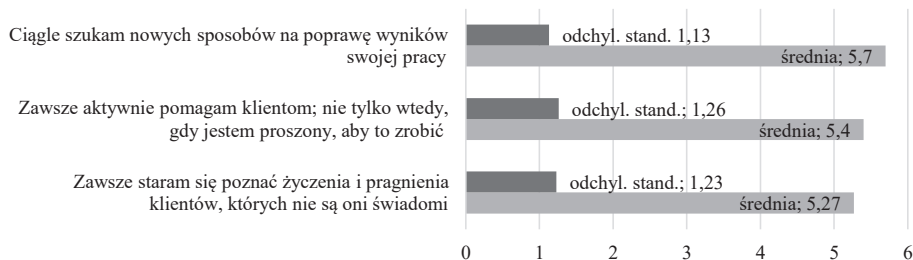
Indywidualna orientacja przedsiębiorcza		Innowacyjność		Proaktywność		Podejmowanie ryzyka	
Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe
5,12	0,78	5,02	0,95	5,49	0,99	4,86	1,21

Źródło: opracowanie własne.

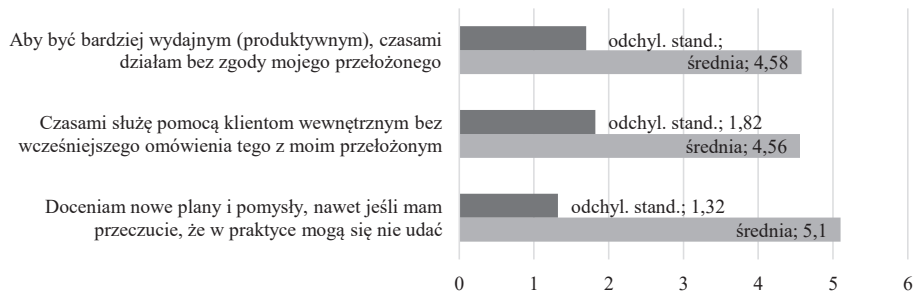
### *Innowacyjność*



### *Proaktywność*



### *Podejmowanie ryzyka*



Skala przyjętych wag: od 1 do 7

**Rys. 1.** Wartości wskaźników wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne.



i wykonywanych przez danego pracownika działań. Jednocześnie odchylenie standardowe dla wartości tego wymiaru oszacowano na poziomie 0,95. Znacznie niższy, bo wynoszący 4,86, jest stopień, w jakim pracownik jest skłonny do wykazywania nieautoryzowanych zachowań związanych z wykonywaną pracą.

Szczegółową strukturę wartości wskaźników poszczególnych wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej przedstawiono na poniższym rysunku 1.

Wyniki dowodzą, że pracownicy w badanym przedsiębiorstwie IT wykazują wysoką skłonność do innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych zachowań w miejscu pracy. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na znaczącą wartość odchylenia standardowego dla wszystkich wskaźników.

## 6. Zakończenie

Zaprezentowane rezultaty prac badawczych pozwoliły udowodnić istnienie indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, a zatem pewnej wartości na najniższym poziomie w hierarchii organizacyjnej, powstającej w sytuacji, gdy urzeczywistniająca ją zachowania nie stanowią opisu stanowiska pracy. Można się spodziewać, że pracownicy – uaktywniając swoje zachowania przedsiębiorcze i wychodząc poza formalnie przypisaną im przez organizacje rolę – będą doświadczali wysokich wyników, które następnie mogą zostać zagregowane na poziomie organizacji jako całości. Ponadto korzyści indywidualne będą przewyższać ewentualne negatywne konsekwencje, które mogą wiązać się z podejmowanymi przez nich przedsiębiorczymi przedsięwzięciami.

Zbadanie w przyszłości zależności między orientacją przedsiębiorczą pracowników a osiąganymi przez nich wynikami wpisuje się w sugerowany przez Haytona [2005, s. 21-41] oraz Wiklunda i Shepherdę [2011, s. 925-946] kierunek badań mający na celu lepsze zrozumienie relacji pomiędzy tymi zmiennymi właśnie na poziomie indywidualnym. Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że pod względem uogólnień dokonane ustalenia zasadniczo ograniczają się do wybranego przedsiębiorstwa i nie pozwalają na rozciągnięcie wniosków na ogół populacji przedsiębiorstw.

Zjawisko indywidualnej orientacji przedsiębiorczej jest ważne także z punktu widzenia praktyki. W szczególności poczynione obserwacje mogą być istotne dla menedżerów odpowiadających za zarządzanie zasobami ludzkimi. Wskazane w artykule możliwości podejmowania przez pracowników przedsiębiorczych przedsięwzięć sugeruje, że już na etapie procesu selekcji pracowników można dokonać wyboru tych, którzy przejawiają pożądane organizacyjne zachowania.

## Literatura

- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., 1996, *Assessing the work environment for creativity*, *Academy of Management Journal*, no 39.
- Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G., 2001, *A multidimensional model of venture growth*, *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2.

- Bettencourt L.A., Bond III E.U., Cole M.S., Houston M.B., 2017, *Domain-relevant commitment and individual technical innovation performance*, Journal of Product Innovation Management, vol. 34, no 2.
- Birdi K., Leach D., Magadley W., 2016, *The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior*, Journal of Product Innovation Management, vol. 33, no 1.
- Busenitz L.W., Barney J.B., 1997, *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*, Journal of Business Venturing, vol. 12, no 1.
- Chisholm T.A., 1987, *Intrapreneurship and bureaucracy*, Advanced Management Journal, vol. 52, no 3.
- Covin J.G., Lumpkin G.T., 2011, *Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, no 5, s. 855-872.
- Covin J.G., Miller D., 2013, *International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 38, no 1.
- Covin J.G., Slevin D.P., 1991, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 15, no 1.
- De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N., 2010, *The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship*, Journal of Business Venturing, vol. 25, no 1.
- Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J., Lane P.J., 2003, *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, Journal of Management, vol. 29, no 3.
- Frese M., Fay D., 2001, *Personal initiative: An active performance concept for in the 21st Century*, Research in Organizational Behavior, no 23.
- Gosling S.D., Vazire S., Srivastava S., John O.P., 2004, *Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions about internet questionnaires*, American Psychologist, vol. 59, no 2.
- Hayton J.C., 2005, *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research*, Human Resource Management Review, vol. 15, no 1.
- Hayton J.C., Kelley D.J., 2006, *A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship*, Human Resource Management, vol. 45, no 3.
- Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., 2009, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, no 1.
- Kanter R.M., 1985, *Supporting innovation and venture development in established companies*, Journal of Business Venturing, vol. 1, no 1.
- Karpacz J., 2016, *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4.
- Konovsky M.A., Pugh S.D., 1994, *Citizenship behavior and social exchange*, Academy of Management Journal, vol. 37, no 3.
- Krot K., Lewicka D., 2011, *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the Case of IBM*, International Journal of Innovation and Learning, vol. 9, no 4.
- Kwiatkowska A., 2017, *Wymiary orientacji przedsiębiorczej – wyniki badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 1974.
- Miller D., 1983, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, vol. 29, no 7.
- Monsen E., Boss W., 2009, *The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention*, Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 33, no 1, s. 71-104.
- Moriano J., Molero F., Topa G., Mangin J.-P.L., 2011, *The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship*, International Entrepreneurship & Management Journal, vol. 10, no 1.

- Slevin D.P., Terjesen S.A., 2011, *Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, no 5.
- Wakkee I., Elfring T., Monaghan S., 2010, *Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors*, International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 6, no 1.
- Wiklund J., Davidsson P., Audretsch D.B., Karlsson C., 2011, *The future of entrepreneurship research*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, no 1.
- Wiklund J., Shepherd D.A., 2011, *Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 35, no 5.