

Katarzyna Maślanka

Katedra Przedsiębiorczości

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Kadra, której można zaufać.

Cechy dobrego przedsiębiorcy ukształtowanego w systemie edukacji

Współczesne przedsiębiorstwa stoją w obliczu gwałtownych i złożonych zmian otoczenia. Dotyczy to rozwoju nowoczesnych technologii oraz wzrostu znaczenia informacji i wiedzy. Konsekwencją tych przemian jest zmiana paradygmatu zarządzania. O sukcesie organizacji decydują zatrudnieni w niej ludzie, a ich wiedza, doświadczenie, umiejętności i zaangażowanie stanowią unikalną jakość kapitału każdego przedsiębiorstwa. Zmieniają się również wymagania w stosunku do kadry kierowniczej, która staje się odpowiedzialna nie tylko za doskonalenie własnych kompetencji, ale i za rozwój całego potencjału ludzkiego.

Na początku lat 70. XX w. David McClelland stwierdził brak związku między ilorazem inteligencji czy wynikami osiągniętymi w nauce a powodzeniem w wykonywaniu zadań zawodowych. Z tych obserwacji wyciągnięto wniosek, że o sukcesie zawodowym nie decyduje inteligencja czy wykształcenie, lecz suma czynników: ogólnej wiedzy, doświadczenia, motywacji, umiejętności i pewności siebie, zwanych kompetencjami. Występując pojedynczo, elementy te nie gwarantują sukcesu w działaniu. Sama wiedza czy umiejętności nie wystarczą do uzyskania dobrych rezultatów działania. Potrzebne są również: odpowiednia motywacja i wynikające z niej zaangażowanie oraz wiara we własne możliwości. Całości równania dopełniają cechy osobowościowe. Połączenie tych elementów składowych pozwala przedsiębiorcy identyfikować możliwości osiągnięcia sukcesu.

Dotychczas nie wypracowano jednak spójnej koncepcji, którą zaakceptowałiby wszyscy teoretycy. Mimo tej niezgodności, przedstawiciele nauki podzielają sąd, że wiedza kierowników stanowi fundament do osiągania sprawności pracy kierowniczej. Kwalifikacje, których odzwierciedleniem jest wiedza teoretyczna i praktyczna (Mingotaud 1994), oraz doświadczenia osobiste i zawodowe pozwalają kierownikowi znaleźć się w określonej sytuacji i sprawnie działać. Intuicja jest potrzebna zarządzającym, by osiągać cele, jednak opieranie się tylko na niej, bez wsparcia wiedzą, może prowadzić do wielu błędów w pracy kierowniczej, które obniżają sprawność działań kierownika. Wiedza jest „jedynym pierwotnym i bezpośrednim czynnikiem wszelkiego rozwoju i postępu (...)” (Bieniok 1994). Bez niej kierownik nie jest w stanie właściwie określić celu pracy swojej i podwładnych, dobrać odpowiednich do okoliczności metod pracy, efektywnie oddziaływać na podwładnych i zachęcać ich do realizacji zadań. Brak wiedzy powoduje, że kierownik nie zna zasad sprawnego działania i nie może ich wykorzystywać w praktyce. Działa na oślep, co niejednokrotnie prowadzi do katastrofalnych błędów (Drucker 1999). Osiąganie sprawności w pracy kierowniczej wymaga zatem, by kierownik miał odpowiednią wiedzę i nieustannie ją pogłębiał. Proces uczenia się nie może zostać zakończony na szkole średniej, a nawet wyższej, lecz powinien być kontynuowany przez całe życie. Nabywanie nowej wiedzy, rozszerzanie wiedzy już

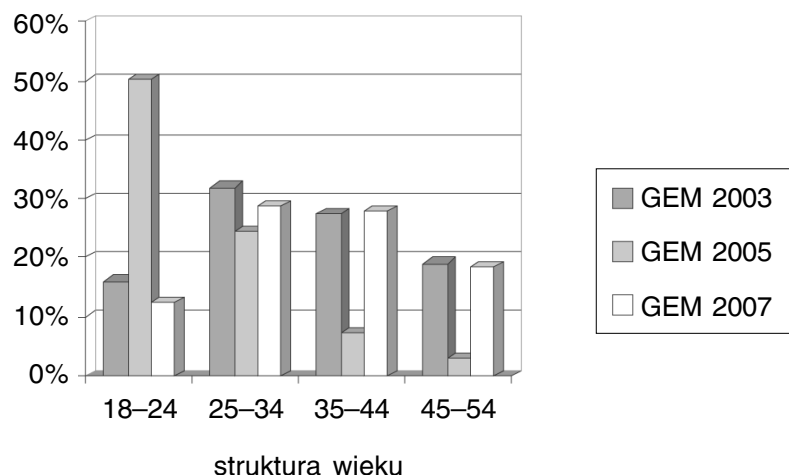
posiadanej i kształtowanie umiejętności związanych z jej wykorzystaniem w praktyce zawodowej to ważne czynniki warunkujące osiąganie sprawności pracy kierowniczej. Badacze od dawna próbują zgłębić naturę samego przedsiębiorcy i zjawisk związanych z jego działaniami. Wiedza, jak być przedsiębiorczym, jest zdobywana jedynie drogą uczenia się przez działanie, czyli eksperymentowanie i powtarzanie, lub przez bezpośrednią obserwację (Minniti, Bygrave 2001). W procesie uczenia się przedsiębiorcy wykorzystują głównie posiadane wykształcenie, własne doświadczenia; wyciągają wnioski zarówno z pozytywnych, jak i z negatywnych wyników działań.

Wiele dotychczasowych badań koncentrowało się na wyjaśnieniu różnic między przedsiębiorcami a tymi, którzy nimi nie są, oraz na dostarczaniu zbioru czynników skłaniających jednostki do stania się przedsiębiorcami. Tymczasem, żeby zrozumieć, przewidywać, identyfikować możliwości, należałoby skoncentrować się na kategoriach przedsiębiorców, na porównaniach między odnoszącymi sukces a mniej skutecznymi przedsiębiorcami lub wręcz tymi, którzy ponoszą porażki (Mner 1997). Zasadne jest zbadanie cech przedsiębiorców, w szczególności tych, które pozwalają im poszukiwać okazji, by stworzyć wartość dodaną dla organizacji. Właściciele małych firm są specyficzną grupą menedżerów, zawsze gotowych do podejmowania ryzyka i szybkiego zakładania firm, dzięki pojawiającym się okazjom, ale formalnie często brak im kwalifikacji z zakresu zarządzania. Na podnoszenie poziomu wykształcenia decydują się dopiero wtedy, gdy już coś osiągną. Powszechnym zjawiskiem w tej grupie są upadki firm z powodu braku umiejętności zarządzania kosztami, planowania, organizowania i sprzedaży. Reprezentanci tej grupy podkreślają, że najczęściej uczą się na dotychczasowych doświadczeniach lub podczas rozmowy z kolegami (Rakowska 2007). W przypadku naczelniej kadry zarządzającej i jej znaczenia w organizacji rysuje się wyraźna tendencja podnoszenia swoich kwalifikacji dzięki uczestnictwu w studiach podyplomowych typu *master of business administration* (MBA).

Identyfikacja możliwości osiągnięcia sukcesu to identyfikacja szans, zewnętrznych i wewnętrznych. Dostrzeganie potencjalnych korzyści to sukces organizacji. S. Venkataraman dowiódł, że identyfikacja, ocena i wykorzystywanie szans są rdzeniem zagadnień dla przedsiębiorczości. I.M. Kirzner (1973) podkreśla rolę czujności przedsiębiorczej w dostrzeganiu szans przedsiębiorczych. Sama zaś czujność w wykorzystywaniu szans zależy od atrakcyjności danej szansy i możliwości jej zauważenia. Pytanie brzmi: czy można się tego nauczyć? czy może obecny przedsiębiorca dziedziczy takie cechy identyfikowania możliwości i wykorzystywania szans? Sam proces identyfikacji możliwości jest procesem złożonym, a zjawiska pojawiające się w otoczeniu są rozpoznane i wykorzystane jako szansa, która zależy od wiedzy i doświadczenia przedsiębiorcy. Za każdą decyzją o założeniu firmy, stworzeniu nowego produktu i usługi lub zastosowaniu nowej technologii stoi człowiek. Warto dociec przyczyny rozwoju przedsiębiorczości w kontekście komponentów kapitału ludzkiego. Takich danych dostarczają badania ankietowe w krajach, które uczestniczą w projekcie Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Minniti, Bygrave, Autio 2003, 2005, 2007).

Badania GEM dotyczące analizy zjawiska społecznego, jakim jest przedsiębiorczość, pozwalają na wskazanie dzisiejszego przedsiębiorcy, który „chwytą okazje” i decyduje się na rozpoczęcie własnej działalności. Przyczyną tego zjawiska jest zdobycie wiedzy.

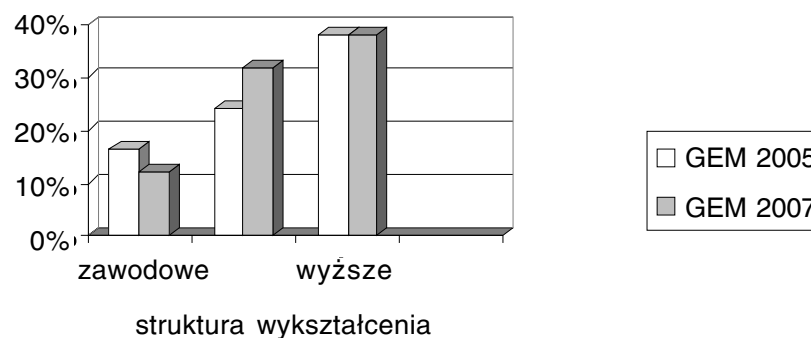
Ryc. 1. Struktura wieku osób przedsiębiorczych w latach 2003, 2005 i 2007



Źródło: Minniti, Bygrave, Autio 2003, 2005, 2007.

Pierwszy ważny krok w biznesie to dostrzeżenie przez przedsiębiorcę możliwości rozpoczęcia własnego biznesu, niezależnie od tego, w jaki sposób to następuje: spontanicznie czy w drodze celowych obserwacji. Samo dostrzeżenie możliwości nie oznacza oczywiście, że zostanie ona wykorzystana. Z badań wynika, że na założenie działalności gospodarczej decydują się najczęściej osoby w wieku 18–24 lat, lecz w obecnej sytuacji ekonomicznej coraz częściej dotyczy to grupy 35–44 lat. Zdolność dostrzegania możliwości rozpoczęcia biznesu uzależniona jest również od wykształcenia. Lepiej wykształceni respondenci wykazują się lepszą percepcją, przy czym różnica między osobami z wykształceniem średnim i z wykształceniem wyższym (ryc. 2) nie jest znacząca.

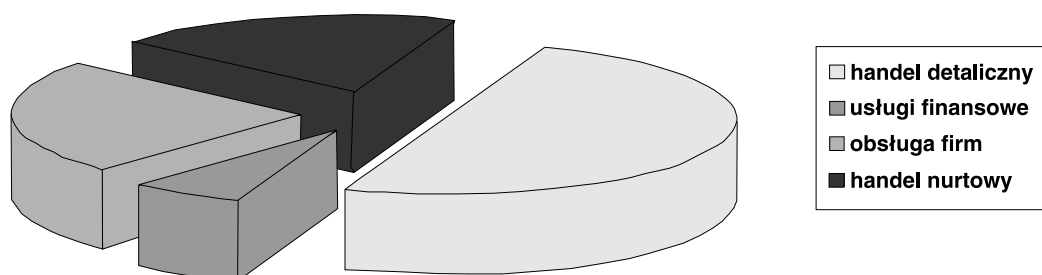
Ryc. 2. Struktura poziomu wykształcenia osób przedsiębiorczych w latach 2005 i 2007



Źródło: Minniti, Bygrave, Autio 2005, 2007.

Okazje do rozpoczęcia działalności są dostrzegane najczęściej w następujących branżach: handel detaliczny, hotelarstwo i handel hurtowy. Należy podkreślić, że częściej jest podejmowana działalność o charakterze usługowym niż produkcyjnym (ryc. 3).

Ryc. 3. Procentowy udział nowych przedsięwzięć na podstawie kategorii branżowych w 2004 r.



Źródło: Baćłowski, Koczerga, Zbierowski 2004.

Istotne jest to, że jeśli potencjalni przedsiębiorcy dostrzegają możliwości rozpoczęcia biznesu, to konfrontują je przede wszystkim ze swoimi indywidualnymi umiejętnościami i doświadczeniem. Ważne są oczywiście, jak zawsze, zasoby finansowe. Dlatego też zarówno w literaturze polskiej, jak i amerykańskiej wskazuje się, że przedsiębiorcę osiągającego sukcesy charakteryzują: zaangażowanie i determinacja, poczucie odpowiedzialności i konsekwentne dążenie do celu (Piasecki, Zimmerer, Scarborough 1996). Potrafi on podejmować ryzyko i stale się uczy: otoczenia, konsumentów, konkurencji i samego siebie. Przedsiębiorca osiągający sukcesy ma zaufanie do samego siebie, jest kreatywny i elastyczny – dostosowuje się do zmieniającego się popytu i tego, co nazywa się otoczeniem biznesowym. Szuka potwierdzenia tego, co robi: albo jest to dobre, przynosi korzyści, albo nie jest dobre i trzeba coś zmienić. Uważnie słucha i szybko się uczy. Jest bardziej aktywny niż przeciętny człowiek i lepiej zmotywowany do tego, by stawać się coraz lepszym. Orientuje się na przyszłość, potrafi uczyć się na błędach, a porażki traktuje jak jeszcze jedno doświadczenie, z którego można wyciągnąć konstruktywne wnioski. I, co równie ważne, nie utożsamia porażek z własną osobą. Przedsiębiorca osiągający sukcesy to osoba, która ma zdolności przywódcze, ale jest jednocześnie nastawiona na to, aby być raczej mediatorem i negocjatorem niż dyktatorem. W literaturze przedmiotu ostatnich lat podkreśla się, że umiejętność bycia efektywnym, osiągającym sukcesy przedsiębiorcą można wykształcić w procesie nauki szkolnej i późniejszego permanentnego kształcenia (Drucker 1992). Ten proces ustawicznego doskonalenia obejmuje edukację z zakresu ekonomii i częściowo z zakresu prawa, ale także wiedzę i trening z zakresu psychologii oraz sposobów rozwijania w sobie cech przedsiębiorczych.

Jeśli spojrzysz na przedsiębiorczość jak na proces tworzenia przedsięwzięcia, można dostrzec, że sukces firmy i sukces przedsiębiorcy są uzależnione od samej organizacji i od zarządzającego. Na sukces składają się bowiem z jednej strony kompetencje w zakresie zarządzania i doświadczenie, a z drugiej – wiara w siebie, wyuczone sposoby przezwyciężania trudności, radzenia sobie w sytuacji stresu, ryzyka i niepewności oraz umiejętności społecznego komunikowania się. Sukces zależy nie tylko od intelektu, ale także od umiejętności kierowania emocjami (Goleman, Weisinger 1998). Kadra menedżerska odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, co wynika z jej funkcji przywódczej. Od niej, a zwłaszcza od jej pracy i wiedzy zależy, czy firma będzie w stanie przetrwać na konkurencyjnym rynku, czy będzie się mogła rozwijać i osiągać sukcesy. Losy przedsiębiorstwa są nierozdzielnie związane z poziomem sprawności kadry kierowniczej. Im lepiej wywiązuje się ona ze swoich zadań, tym większe jest prawdopodobieństwo, że firma będzie skutecznie funkcjonować na rynku. Pojawia się więc potrzeba określenia czynników wpływających na sprawność kierowników.

Przedsiębiorca osiąga sukces wtedy, gdy ma talent do kooperacji, integrowania ludzi i układania dobrych stosunków między nimi, do elastyczności i znoszenia porażek (Ben-Yoseph, Gundry 1998). Te zdolności wynikają z posiadanej wiedzy, doświadczenia, umiejętności i takich cech osobowości, które pozwalają na łączenie, a nie dzielenie ludzi.

Literatura

1. Baćłowski K., Koczerga M., Zbierowski P., 2004. *Studium przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004*, GEM, Warszawa.
2. Ben-Yoseph M., Gundry L., 1998, *The Future of Work*, "Women & Business", no. 3–4.
3. Bieniok H., 1992, *Jakość kadr kierowniczych, czyli „Z próżnego i Salomon nie należy”*, „Przegląd organizacji”, nr 3.
4. Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
5. Drucker P.F., 1999, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa.
6. Goleman D., Weisinger H., 1998, *Inteligencja emocjonalna w biznesie, czyli jak zwiększyć własne szanse na sukces*, Business Press, Warszawa.
7. Kirzner I.M., 1973, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
8. Mingotaud F., 1994, *Sprawny kierownik. Techniki osiągania sukcesów*, POLTEXT, Warszawa.
9. Minniti M., Bygrave W., 1997, *A dynamic model of entrepreneurial learning*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 25(3)/2001.
10. Minniti M., Bygrave W., Autio E., 2003, 2005, 2007, *Characteristics of the Entrepreneur*, Babson College, London.
11. Mner J.B., 1997, *A psychological typology of successful entrepreneurs*, Quorum books, Westport.
12. Piasecki B., Zimmerer T.W., Scarborough N.M., 1996, *Entrepreneurship and New Venture Formation*, Prentice Hall, New Jersey.
13. Rakowska A., 2007, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
14. Venkataraman S., 1997, *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research [w:] Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press, Greenwich.

The Staff Which One Can Trust. Traits of a Good Entrepreneur Formed in the Education System

The success of an entrepreneur depends on his or her involvement and determination, the sense of responsibility, and his consistence in reaching the aim. An entrepreneur can see an opportunity, and at the same time he can recognize what is only a wishful thinking (a dream), and what is an idea worth bringing to life. He or she has also an open mind for the risk and the uncertain actions; in other words, he takes the risk, and the uncertainty into account as something that needs to be coped with by, for example, transferring the part of the risk to other participants. An entrepreneur, when achieving success, relies on himself, is creative and flexible – adapts himself to the changing demands, seeks confirmation to what he or she does, listens to carefully and learns quickly. An entrepreneur is more active than an average person, and strongly motivated to become better and better. He or she is future oriented, can learn from others

mistakes, and treats failures as just another experience, from which one can draw out constructive conclusions for future actions. What is equally important, entrepreneur does not take failures personally. He or she can achieve all of this by getting a suitable level of education, and by certain experiences connected with the later, permanent education. If so, a following the hypothesis is in place: along with the level of the intellectual capital, the profit of the company itself increases. The following paper will serve us as an attempt to explain the hypothesis.