

*Angelika Wodecka-Hyjek**

DETERMINANTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI A KREOWANIE POSTAW SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH W SEKTORZE PUBLICZNYM

1. UWAGI WSTĘPNE

Od początku procesu transformacji gospodarczej w Polsce nasila się tendencja do implementacji osiągnięć nauk o organizacji i zarządzaniu w administracji publicznej czy organizacjach pozarządowych. Coraz więcej zwolenników znajduje teza, że „specyfika sektora publicznego uzasadnia tworzenie i implementację zarządzania publicznego, jako subdyscypliny naukowej i praktyki zarządzania”¹. W myśl idei nowego zarządzania publicznego sektor publiczny poddawany zostaje regułom rynkowym, szczególnie w zakresie odpowiedzialności za efektywne i skuteczne świadczenie szeroko rozumianych usług publicznych. Odpowiedzialność władzy publicznej wyrażona jest dostępnością usługi i jawnością kosztu jej świadczenia. Jednakże, wykorzystywanie instrumentów rynkowych (najbardziej efektywnych ekonomicznie, zapewniających odpowiednią jakość i dostępność usług) w funkcjonowaniu sektora publicznego nie pozbawia władz publicznych ostatecznej odpowiedzialności za zadania nadane im, mocą aktów prawnych². Wyrazem opisanych trendów, jest implikowanie działań przedsiębiorczych w sektorze publicznym, identyfikowanych z wyodrębnieniem zjawiska przedsiębiorczości publicznej. Ponadto pożądanym jest, aby instytucje publiczne oraz jednostki tworzące ten sektor podjęły działania zmierzające do uznania standardów odpowiedzialnego biznesu m.in. w przy zamówieniach publicznych bądź udzielaniu pomocy publicznej oraz promowały i upowszechniały zachowania odpowiedzialne poprzez wspieranie szkoleń i zachowań etycznych we współpracy z organizacjami pozarządowymi, sektorem komercyjnym, instytucjami naukowymi czy mediami.

* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ B. Kożuch, *Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M. G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski 2003, s. 102.

² J. Płoskonka, *Komentarz do Raportu FRDL – Samorząd i demokracja lokalna – osiągnięcia, zagrożenia i dylematy*, Kielce, 12 marca 2002, www.frdl.org.pl/downloads/komentarze.doc [dostęp 27.03.2008].

Celem opracowania jest próba ukazania determinantów wyodrębnienia oraz atrybutów przedsiębiorczości publicznej (zwanej też administracyjną), jak również roli koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR) w kreowaniu postaw przedsiębiorców sektora publicznego.

2. WYODRĘBNIENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ

Problematyka przedsiębiorczości doczekała się wielu studiów i opracowań. W istniejących ujęciach dominujący kontekst stanowi odniesienie przedsiębiorczości do sektora organizacji gospodarczych. Jednakże, jak trafnie zauważa S. Sudoł „...obecnie nie można tego pojęcia ograniczać tylko do przedsiębiorstw. W pełni zasadne jest również mówienie o zbiorowej przedsiębiorczości wszelkich organizacji (instytucji)”³. Opinię swoją uzasadnia stwierdzeniem P.F. Druckera, który uważa, iż przedsiębiorczość nie ogranicza się do sfery gospodarczej, chociaż z niej się wywodzi i że istnieją małe różnice między przedsiębiorczością występującą w różnych sferach⁴. T. Kraśnicka rozróżnia pojęcie przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej, odnosząc przedsiębiorczość pozaekonomiczną do sektora publicznego i organizacji non-profit. Autorka uważa, iż przedsiębiorczość, jako zjawisko gospodarczo-społeczne podlega ewolucji, co znajduje odzwierciedlenie w ujawnianiu się na poszczególnych etapach rozwoju odmiennych form i typów przedsiębiorczości. Obok przedsiębiorczości gospodarczej (ekonomicznej) systematycznie rozwijają się inne formy, przedsiębiorczości (pozaekonomicznej) w sektorach publicznym i społecznym⁵. Podejmując próbę wyjaśnienia istoty przedsiębiorczości publicznej przyjmuje, że przedsiębiorczość to szczególny typ aktywności ludzi, działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystaniu pojawiających się w otoczeniu okazji, poprzez realizację przedsięwzięć (o charakterze wprowadzania innowacji, tworzenia nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i/lub pozaekonomiczne ich podmiotom oraz otoczeniu. W tym kontekście przedsiębiorczość w sektorze publicznym jest procesem tworzenia wartości dla obywatela (użytkownika usług) poprzez nierutynową (czy nawet unikalną) kombinację zasobów, będących zarówno w gestii publicznej (społecznej), jak i prywatnej, użytkowanych po to, aby wychwycić

³ S. Sudoł, *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki kształtujące*, „Problemy Zarządzania”, 2008, nr 2, s. 13.

⁴ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, podaje za S. Sudoł, *Przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 13.

⁵ T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania* [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, praca zbior. pod red. A. Frackiewicz-Wronki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 54.

i wykorzystać szanse i możliwości rozwoju oraz uzyskać nowe rezultaty (wyższą wartość)⁶. W prowadzonym dyskursie przedsiębiorczość publiczna, traktowana jest również jak czynnik sprawczy rozwoju regionalnego i lokalnego w kontekście szerokiego spektrum działań sektora publicznego w zakresie: praktyk konkurencyjnych sprzyjających rozwojowi i podaży nowych dóbr i usług czy zdobywania nowych rynków; podejmowania aktywnej współpracy z biznesem i organizacjami społecznymi bądź aktywności na polu przywództwa społecznego poprzez rozpoznawanie niezaspokojonych potrzeb, tworzenia kapitału zaufania, pozyskiwania wiedzy i doskonalenia procesu uczenia się⁷. Takie ujęcie obejmuje analizę współzależności przedsiębiorczości ze zjawiskami i procesami konkurencyjności oraz rozwoju lokalnego i regionalnego. Przedsiębiorczość traktowana jest wówczas, jako decydujący czynnik pośredniczący, uaktywniający konkurencyjny potencjał regionu i transformujący go na rezultaty, które mogą zostać uznane za symptomy zachodzących w regionie procesów rozwoju⁸. Z punktu widzenia potrzeb zarządzania odpowiednie wydaje się typowo podmiotowe powiązanie przedsiębiorczości ze zbiorem specyficznych cech odnoszonych do jednostki lub organizacji⁹. Ze względu na szereg cech wspólnych dla organizacji sektora publicznego i dojrzałych organizacji gospodarczych, takich jak: wysoki stopień sformalizowania, szczegółowo zdefiniowane procedury i role, sztywne struktury organizacyjne i sztywne zasady finansowania, T. Kraśnicka uważa, iż w poszukiwaniu podstaw teoretycznych przedsiębiorczości publicznej punkt odniesienia stanowi koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej inaczej zwanej korporacyjną, bądź intraprzsiębiorczością, traktująca przedsiębiorczość jako proces (aktywność jednostek bądź zespołów), uzależniony od wielu czynników: indywidualnych (podmiotowych), organizacyjnych i zewnętrznych (politycznych, ekonomicznych, społecznych, edukacyjnych). Wywód swój wiąże ściśle z pojęciem zarządzania przedsiębiorczego rozumianego przez P. Druckera, jako zastosowanie zasad, narzędzi (metod i technik) oraz stylu zarządzania, które stymulują postawy i zachowania przedsiębiorcze zarówno menedżerów, jak i pracowników w organizacjach sektora publicznego. Ich

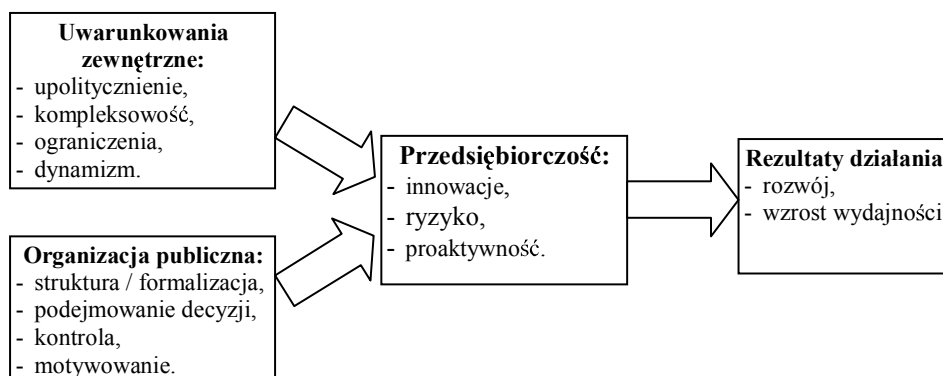
⁶ Z. Barczyk, *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. K. Goduli, Chorzów 2004, s. 18 podaje za T. Kraśnicką, *Przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 61.

⁷ A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, pod red. A. Klasika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 315.

⁸ J. Biniecki, W. Frenkiel, *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego* pod red. A. Klasika, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2005, Biuletyn – Zeszyt nr 218, s. 40.

⁹ D.V. Brazeal, T.H. Herbert, *The Genesis of Entrepreneurship*, Baylor University, Spring 1999 podaje za J. Binieckiego, W. Frenkiel, *Konkurencyjność...*, *op. cit.*, s. 38.

efektem jest w pierwszej kolejności zmiana sposobu myślenia a następnie sposobu postępowania, związanego z wprowadzaniem innowacji w zakresie: usług publicznych, metod działania, rozwiązań organizacyjnych; doskonalenia jakości; zwiększenia efektywności; tworzenia nowych jednostek organizacyjnych; podejmowania przedsięwzięć rewitalizacyjnych (głównie o charakterze restrukturyzacyjnym); poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania¹⁰. Analogiczny kontekst prezentują C. Kearney, R.D. Hirsch, F. Roche, którzy przedsiębiorczość sektora publicznego definiują, jako proces zachodzący wewnątrz organizacji publicznej, którego rezultaty odnoszą się do podejmowanych działań innowacyjnych w zakresie: rozwoju lub wprowadzania nowych usług, technologii, metod i technik zarządzania, doskonalenia bądź unowocześnienia istniejących strategii, podejmowania ryzyka, czy aktywności gospodarczej (rys. 1)¹¹.



Rysunek 1. Modelowe ujęcie przedsiębiorczości w sektorze publicznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Kearney, R.D. Hirsch, F. Roche, *Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2009, Vol. 16, No 1, s. 31.

3. ATRYBUTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ

Do najistotniejszych cech artykułujących odmienność organizacji sektora publicznego (w porównaniu z organizacjami gospodarczymi) T. Kraśnicka zalicza¹²:

¹⁰ T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość sektora publicznego...*, *op. cit.*, s. 63-64.

¹¹ C. Kearney, R.D. Hirsch, F. Roche, *Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2009, Vol. 16, No 1, s. 28.

¹² M.H. Morris, F.F. Jones, *Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of Public Sector*, „Entrepreneurship: Theory&Practice” 1999, Fall, p. 74 podaje za T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość sektora publicznego...*, *op. cit.*, s. 64.

- brak orientacji dochodowej – podstawowym kryterium oceny działalności nie jest zysk, ale mało mierzalne kryteria polityczne i społeczne,
- brak oceny rynkowej – co wyklucza lub znacznie osłabia działanie bodźców dla redukcji kosztów lub bardziej efektywnej alokacji zasobów,
- budżetowe pochodzenie środków finansowych i trudności zidentyfikowania bezpośredniego klienta,
- uleganie presji politycznej i społecznej oraz konieczność godzenia interesów różnych grup,
- brak systemu motywacyjnego promującego ryzyko i innowacyjność.

Również C. Kearney, R. D. Hisrich, F. Roche, dokonali zestawienia cech przedsiębiorczości realizowanej w sektorze publicznym i sektorze biznesowym, odnosząc zakres porównań do następujących kryteriów: definiowania celów, sprawowania władzy, podejmowania decyzji, stosowania nagród i systemów motywacyjnych, wprowadzania innowacji, podejmowania ryzyka, promowania aktywności działania (proaktywność), możliwości finansowania i osiągania zysków. Szczegółowe aspekty porównań zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Specyfika przedsiębiorczości sektora publicznego i sektora biznesu

Kryterium porównania	Przedsiębiorczość sektora publicznego	Przedsiębiorczość sektora biznesu
Cele	<ul style="list-style-type: none"> - szeroka rozpiętość i zróżnicowanie celów; - możliwość wystąpienia konfliktów pomiędzy przyjętymi celami. 	<ul style="list-style-type: none"> - jasne definiowanie celów, - zgodność definiowanych celów.
Władza	<ul style="list-style-type: none"> - autorytarna, scentralizowana lub centralnie kontrolowana. 	<ul style="list-style-type: none"> - demokratyczna, zdecentralizowana.
Podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> - mniejsza autonomia i elastyczność, - uwarunkowane procedurami i wytycznymi, - poddane opinii publicznej, - wymagana transparentność i przejrzystość. 	<ul style="list-style-type: none"> - w większym stopniu elastyczne i autonomiczne, - dopuszczalna partycypacja i niezależność.
Nagrody/motywacja	<ul style="list-style-type: none"> - słabsze zachęty finansowe, - brak podziału zysku, - niższy poziom zaangażowania, - niższa satysfakcja z pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> - skalkulowane działanie, - inwestowanie w kapitał ludzki, - istotne zachęty finansowe, - opłacalność jest podstawą dochodów, - wyższy poziom zaangażowania, - większa satysfakcja z pracy.

Innowacje	<ul style="list-style-type: none"> - menedżerowie organizacji publicznych są przedsiębiorcami podejmującymi ryzyko w warunkach oportunistycznych, - świadomie przezwyciężają biurokratyczne i polityczne bariery i ograniczenia wprowadzanych innowacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - generowanie wartości w rezultacie wprowadzanych innowacji zbiega się z wykorzystywaniem okazji i posiadanych zasobów (ludzkich i kapitału), - wytwarzanie zasobów lub wzbogacanie istniejących powiązane jest z doskonaleniem potencjału organizacji.
Podejmowanie ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> - skutki podejmowanego ryzyka odnoszą się do całej organizacji, - ryzyko nie ma charakteru personalnego. 	<ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie ryzyka jest fundamentalną zasadą przedsiębiorczości, - zakłada się znaczące ryzyko personalne i finansowe, które próbuje się minimalizować.
Proaktywność	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystywanie dostrzeganych możliwości w warunkach przywództwa zgodnego z normami sektora publicznego, - postrzeganie działań przedsiębiorczych jako szansy rozwoju i doskonalenia. 	<ul style="list-style-type: none"> - poszukiwanie możliwości i okazji bez względu na ograniczenia w posiadanych zasobach, - relatywna swoboda zależna od sytuacji.
Finansowanie i zyski	<ul style="list-style-type: none"> - brak ograniczenia do bezwzględnie z punktu widzenia ekonomicznego generowania zysku, potencjalne cele mogą mieć charakter polityczny lub społeczny, - łatwiejsze pozyskanie funduszy (wykorzystujemy środki publiczne) dla ryzykownych projektów. 	<ul style="list-style-type: none"> - zorientowanie stricte profitowe, - utrudnione pozyskiwanie środków dla ryzykownych projektów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Kearney, R.D. Hirsch, F. Roche, *Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2009, Vol. 16, No 1, s. 29.

Natomiast do najistotniejszych zadań, z jakimi borykają się przedsiębiorcy publiczni P.G. Klein, J.T. Mahoney, A.M. McGahan i Ch.N. Pitelis zaliczają¹³: opracowywanie nowych zasad działania, budowanie nowych organizacji, kreatywne zarządzanie zasobami publicznymi, dostosowywanie rozwiązań wykorzystywanych w sektorze prywatnym do specyfiki organizacji publicznych. Szczegółowy zarys wyróżnionych zadań zawiera tabela 2.

¹³ P.G. Klein, J.T. Mahoney, A.M. McGahan, Ch.N. Pitelis, *Toward a theory of public entrepreneurship*, "European Management Review" 2010, No 7, s. 7.

Tabela 2. Zarys zadań przedsiębiorców publicznych

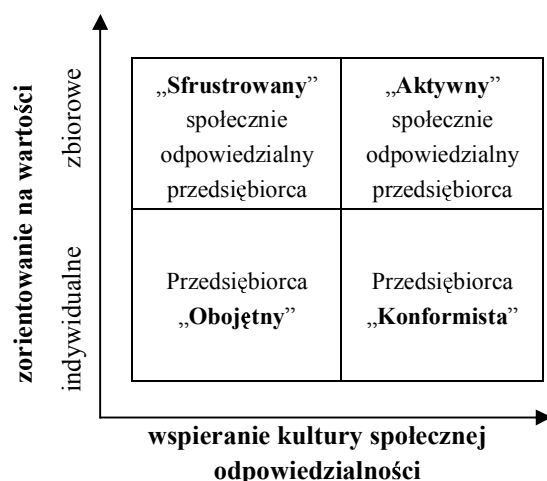
Kontekst analizy	Przykłady, problemy, zagadnienia
Opracowywanie nowych zasad działania	<ul style="list-style-type: none"> - opracowywanie i wdrażanie nowych regulacji prawnych, procedur administracyjnych, norm postępowania, - ustanawianie reguł postępowania w ramach współpracy z prywatnymi firmami, - ponowna realokacja zasobów, - kreowanie wartości dla klientów.
Tworzenie nowych organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - powoływanie nowych jednostek publicznych, nawiązywanie współpracy z organizacjami pozarządowymi i firmami prywatnymi, - podejmowanie decyzji o przeznaczeniu zasobów publicznych, - zmaganie się z trudnościami w pomiarze realizowanych celów i działalności, - opracowywanie „miękkich” budżetów, uwzględniających preferencje szerokiego spectrum interesariuszy,
Kreatywne zarządzanie zasobami publicznymi	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja i reorganizacja organizacji publicznych, - powoływanie nowych form partnerstwa publiczno-prywatnego,
Dostosowywanie rozwiązań wykorzystywanych w sektorze prywatnym do specyfiki organizacji publicznych	<ul style="list-style-type: none"> - akcentowanie i egzekwowanie społecznych i niebiznesowych celów w ramach współpracy z podmiotami prywatnymi, - artykułowanie misji publicznej oraz norm i wartości społecznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.G. Klein, J.T. Mahoney, A.M. McGahan, Ch.N. Pitelis, *Toward a theory of public entrepreneurship*, "European Management Review" 2010, No 7, s. 7.

Konkludując kontekst porównań wskazanych atrybutów, autorzy skłaniają się do stwierdzenia, iż proces przedsiębiorczości realizowanej w organizacjach sektora publicznego i organizacjach biznesowych wymaga uwzględnienia specyficznych warunków. Zasadnicze różnice odnoszą się do motywu osiągnięcia zysku, który w ekonomicznym dyskursie był nadrzędnym celem przedsiębiorczości, a w przypadku organizacji publicznych nie jest atrybutem podstawowym. Potencjalne korzyści mają charakter wieloaspektowy, niekoniecznie stricte profitowy (np. poprawa wizerunku w opinii publicznej). Pobudzanie działań przedsiębiorczych w tym sektorze stanowi rezultat wymagań w zakresie poprawy efektywności organizacji publicznych, które zobowiązane zostały do wprowadzania zmian, adoptowania do nowych warunków, wprowadzania innowacji czy podejmowania ryzyka. Podejście takie, potwierdza konieczność ciągłego artykułowania istotności odmiennych uwarunkowań przedsiębiorczości w porównywanych sektorach.

4. POSTAWY SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE PRZEDSIĘBIORCÓW

Kształtowanie postaw etycznych i zasad społecznej odpowiedzialności w sektorze publicznym jest problemem aktualnym i akcentowanym zarówno w Polsce jak i w innych krajach na świecie. W tym względzie interesujące wydają się badania zaprezentowane przez Ch.A. Hemingway¹⁴, w których autorka sugeruje, iż podejmowanie działań przedsiębiorczych w myśl zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności nie jest determinowane bezpośrednio przez sektor: prywatny, publiczny bądź społeczny (organizacji non-profit) czy kulturę organizacji, lecz zależy od indywidualnych predyspozycji oraz wartości warunkujących zachowania przedsiębiorców. Szczegółowy kontekst swojej tezy zaprezentowała w macierzy (rys. 2), w której scharakteryzowała typy przedsiębiorców i ich nastawienie do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych. Na osi współrzędnych odłożyła odpowiednio: zorientowanie na wartości oraz istotność wspierania kultury społecznej odpowiedzialności.



Rysunek 2. Typologia przedsiębiorców w kontekście zorientowania na koncepcje CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch.A. Hemingway, *Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2005, 60, Springer, s. 238.

W proponowanym ujęciu wyróżniła następujące typy postaw społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorców:

1. „Aktywny” społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca – to typ przedsiębiorcy, który czynnie wdraża zasady społecznej odpowiedzialności poprzez budowanie współpracy na zasadach, w których dominuje zaufanie

¹⁴ Ch.A. Hemingway, *Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2005, 60, Springer, s. 237-240.

i przestrzeganie przyjętych norm. Bez względu na formalną pozycję w organizacji podejmuje ryzyko związane z przestrzeganiem i egzekwowaniem przyjętych zasad i wartości.

2. „Sfrustrowany” społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca – jest prawdopodobnie moralnie zmotywowany, ale z powodu panującej (dominującej) kultury w organizacji, akcentuje racjonalność korzyści ekonomicznych (również uzyskiwanych z wykorzystaniem CSR) dla firmy. Przedsiębiorca taki niestety tylko moralnie wyraża pragnienie włączenia zasad koncepcji CSR, w działaniu pozostaje zorientowany na akceptowanie przyjętych reguł komercyjnego postępowania.

3. „Konformista” to typ przedsiębiorcy, który woli pozostać pracownikiem „apatycznym” moralnie, bez skłonności do rozważania kontekstu społecznej odpowiedzialności, bezwzględnie na zorientowanie organizacji w zakresie CSR. Konformista często uczestniczy w inicjatywach społecznie odpowiedzialnych, ale tylko wówczas, gdy są one sformalizowane i usankcjonowane przez kadre zarządzającą.

4. „Obojętny” moralnie i społecznie przedsiębiorca jest daleko posuniętym antagonistą, niezainteresowanym koncepcją społecznej odpowiedzialności. Kontekst przyjętych badań nie ocenia moralności i postępowania takiego typu przedsiębiorcy. Punktem odniesienia jest stosunek do uznawania i wdrażania zasad koncepcji społecznej odpowiedzialności.

W rezultacie prowadzonych badań, autorka, powołując się na analizę literatury behawiorystycznej, sugeruje, iż uznawanie i przestrzeganie zasad koncepcji CSR wśród przedsiębiorców, warunkowane jest przez specyficzne kwestie takie jak: potrzeba przynależności, odpowiedzialności, uznania czy samorealizacji jak również przestrzeganie wartości, które są uznawane i akceptowane przez przedsiębiorcę.

Analizując propozycję Ch.A. Hemingway można stwierdzić, iż jest ona oryginalna i wartościowa, jednakże specyficzne uwarunkowania sektora publicznego zapewne nie są obojętne przedsiębiorcom publicznym, którzy w obliczu trendu zarządzania publicznego, zobowiązani zostali do¹⁵:

- bieżącej edukacji w zakresie zmiennych zasad funkcjonowania sektora publicznego,
- reprezentowania interesu publicznego,
- promowania transparentnych zasad postępowania,
- zaangażowania w prowadzenie demokratycznego dialogu z obywatelami,

¹⁵ P. Kobrak, *The social responsibilities of a public sector*, „Administration & Society”, Aug. 1996, s. 218-224.

- definiowania i przestrzegania zasad partnerstwa we współpracy publiczno-prywatnej,
- budowania kultury społecznej odpowiedzialności.

5. ZAKOŃCZENIE

Współczesne artykułowanie i zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności, istotnie zmieniło charakter stosunków między organizacjami zarówno biznesowymi jak i publicznymi a społeczeństwem. Według rekomendacji autorów wstępnej analizy na temat społecznej odpowiedzialności w Polsce, na poziomie organów administracji publicznej, aspekty społecznej odpowiedzialności dotyczą następujących kwestii¹⁶:

- stworzenia warunków efektywnego stosowania prawa,
- umożliwienia swobodnego dostępu do informacji,
- przestrzegania przejrzystości podejmowanych decyzji,
- ograniczenia szkodliwych przywilejów,
- zapewnienia należytej rangi profesjonalnej służby publicznej,
- zapobiegania korupcji i łapownictwu,
- promowania i upowszechniania zachowań etycznych¹⁷.

W obecnym czasie przedsiębiorczość w sektorze publicznym i jej pewne upodobnienie do funkcjonowania sektora prywatnego stanowi ogólnocywilizacyjną prawidłowość, która w najbliższych latach stanie się koniecznością¹⁸. Pomimo zaakcentowanych w opracowaniu, pozytywnych efektów rozwoju trendu przedsiębiorczości sektora publicznego takich jak: dynamizowanie rozwoju gospodarczego i społecznego, bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie środków publicznych, szybsze reagowanie na zmieniające się potrzeby publiczne i wzrost poziomu ich zaspokajania, należy również pamiętać o możliwych zagrożeniach, wśród których do najistotniejszych można zaliczyć¹⁹:

- nadmierne eksponowanie aspektów ekonomicznych powodujące ograniczenia w rozwoju kosztownej infrastruktury sektora publicznego,

¹⁶ *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007, s. 61.

¹⁷ Szczegółowe osiągnięcia społecznej odpowiedzialności w sferze administracji publicznej w Polsce autorka zaprezentowała w opracowaniu nt. *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej* [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu, W drodze do doskonałości*, praca zbiorowa pod red. W. Błaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 243-256.

¹⁸ T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość sektora publicznego...*, *op. cit.*, s. 71.

¹⁹ *Ibidem*, s. 76.

- fragmentację sektora publicznego w rezultacie wykorzystania wielu podmiotów dostarczających usługi publiczne, co w konsekwencji może spowodować zróżnicowanie standardów ich świadczenia,
- ukrywanie strat i marnotrawstwa zasobów spowodowanych nieudanymi przedsięwzięciami (dysponowanie zasobami publicznymi sprzyja skłonności do podejmowania ryzyka).

BIBLIOGRAFIA

- Barczyk Z., *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. K. Goduli, Chorzów 2004.
- Biniecki J., Frenkiel W., *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne* [w:] *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region w teorii i polityce rozwoju regionalnego* pod red. A. Klasika, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2005, Biuletyn – Zeszyt nr 218.
- Brazeal D.V., Herbert T.H., *The Genesis of Entrepreneurship*, Baylor University, Spring 1999,
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Hemingway Ch.A., *Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship*, „Journal of Business Ethics” 2005, 60., Springer.
- Kearney C., Hirsch R.D., Roche F., *Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 2009, Vol. 16, No 1.
- Klein P.G., Mahoney J.T., McGahan A.M., Pitelis Ch.N., *Toward a theory of public entrepreneurship*, „European Management Review” 2010, No 7.
- Kobrak P., *The social responsibilities of a public sector*, „Administration & Society”, Aug. 1996,
- Koźuch B., *Zmiany w zarządzaniu usługami publicznymi*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M. G. Woźniak, Uniwersytet Rzeszowski 2003.
- Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania* [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, praca zbiorowa pod red. A. Frąckiewicz-Wronki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- Morris M.H., Jones F.F., *Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of Public Sector*, „Entrepreneurship: Theory&Practice” 1999, Fall.
- Ochojski A., *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu* [w:] *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, pod red. A. Klasika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Płoskonka J., *Komentarz do Raportu FRDL – Samorząd i demokracja lokalna – osiągnięcia, zagrożenia i dylematy*, Kielce, 12 marca 2002, www.frdl.org.pl/downloads/komentarze.doc [27.03.2008]
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce, Warszawa 2007.
- Sudoł S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki kształtujące*, „Problemy Zarządzania”, 2008, nr 2.
- Wodecka-Hyjek A., *Odpowiedzialność społeczna w administracji publicznej* [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu, W drodze do doskonałości*, praca zbiorowa pod red. W. Błaszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Angelika Wodecka-Hyjek

DETERMINANTS OF ENTREPRENEURSHIP AND THE CREATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ATTITUDES IN THE PUBLIC SECTOR

This paper presents the key issues and characteristics which determine the separation corporate entrepreneurship within the public sector in the terms of socially responsible attitudes.

At the beginning the key characteristics of entrepreneurship in the public sector and specific circumstances of entrepreneurial activities have been presented.

In the main part of the article the model of the typical attitude of socially responsible entrepreneurs has been shown.

The final part of the paper produces priority areas of implementing the concept of CSR and benefits and risk concerning development of entrepreneurship in the public sector.