

# HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH MENERDŻERÓW – SAMOOCENA Z PERSPEKTYWY WŁAŚCICIELI PRZEDSIĘBIORSTW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

## Wprowadzenie

Przedsiębiorcy mają konkretne zadanie [Glapiński, 2012], którym jest m.in. określenie kierunku działalności firmy wraz ze wszystkimi jej aspektami, co w perspektywie powinno prowadzić do optymalnego rozwoju przedsiębiorstwa [Teece, 2007: 3–27; Obiefuna, 2014: 93–105; Wach, 2015; Głód, Kraśnicka, 2018]<sup>1</sup>. Wobec powyższego każdy przedsiębiorca, zarówno początkujący, jak i ten, który już długo prowadzi swój biznes, powinien posiadać swój własny, niepowtarzalny – będący hybrydą podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji – model nawyków. W opinii autorów stanowi on czynnik krytyczny i decyduje o funkcjonowaniu firmy

\* **Bogdan Nogalski, prof. dr hab.** – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku. ORCID: 0000-0003-0262-8355.

\*\* **Przemysław Niewiadomski, dr hab. inż., prof. UZ** – Uniwersytet Zielonogórski. ORCID: 0000-0002-2805-4671.

\*\*\* **Agnieszka Szpitter, prof. dr hab.** – Uniwersytet Gdański. ORCID: 0000-0002-3571-7234.

<sup>1</sup> Jakkolwiek ustawa używa określenia przedsiębiorca, to w przypadku przedsiębiorstw można mówić także o osobie właściciela, definiowanego jako osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną, która posiada zdolność prawną, wykonującą działalność gospodarczą (Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018 poz. 646). Na każdym właścicielu przedsiębiorstwa spoczywa odpowiedzialność wykazywania postawy przedsiębiorczej, co jest kluczowe w kontekście rozważań prezentowanych w niniejszym opracowaniu. W kontekście powyższego pojęcia właściciel, przedsiębiorca czy przedsiębiorczy menedżer będą traktowane jako synonimy.

z jednej strony, z drugiej zaś implikuje możliwość wzrostu wartości przedsiębiorstwa w skomplikowanych i niepewnych warunkach otoczenia [Romanowska, 2001; 2012].

Jakkolwiek analiza literatury przedmiotu wykazała, że prowadzono badania odnoszące się do przedsiębiorczych menedżerów [Bratnicki, 2001] z perspektywy oceny ich wiedzy [McKeen, Staples, 2003; Sopińska, 2012], cech [Zakrzewska-Bielawska, 2009; Dyduch, 2011], profesjonalizmu [Wachowiak, 2002; Kubik, 2012], skuteczności [Bartkowiak, Januszek, 1999; Drucker, 1994], krótkowzroczności [Czakon, 2020] czy kompetencji [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000], to jednak stosunkowo rzadko artykułowano – oparty na analizie wyników badań własnych – postulat dotyczący nawyków skutecznych przedsiębiorców. Dlatego dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy, przeprowadzono cykl badań, których głównym celem była ocena podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (hybrydowy model nawyków) reprezentowanych przez polskich przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczych (produkcja maszyn rolniczych).

Główny ciężar badania w ramach prezentowanego obszaru został położony na analizę *desk research* obejmującą dostępne źródła literaturowe dotyczące przedsiębiorczości menedżerskiej [m.in. Stevenson, Harmeling, 1990; Bygrave, 1993; Dyduch, 2004; Thornberry, 2006; Cardon et al., 2009; Peterson et al., 2009; Morris, Kuratko, 2002; Bratnicki, 2005; Marjański, 2013; Bar-On, Parker, 2001]. W celu przeniesienia przedmiotowego zagadnienia na poziom sektora maszyn rolniczych i oceny rozbieżności pomiędzy poziomem postulowanym a stanem obecnym, w analizie wykorzystano również wyniki badania przeprowadzonego wśród celowo dobranej grupy przedsiębiorstw, w ramach którego ankietowani udzielali odpowiedzi odnośnie do antycypowanego poziomu podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów. Badanie to stanowiło punkt wyjścia zdefiniowania luki w zakresie przyswojenia wyartykułowanych – w modelu badawczym – mikrofundamentów<sup>2</sup>.

Zasadniczym problemem pracy było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o *poziom zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji definiujący wybranych właścicieli (dobór celowy) polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego*. Pogłębione obserwacje doprowadziły do sformułowania problemów szczegółowych, wyrażonych w postaci pytań: (1) Jaka jest istota i znaczenie zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji

<sup>2</sup> Na gruncie wyłaniających się badań w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości rozpoznanie mikrofundamentów odnosi się do identyfikacji oraz analizy nawyków dotyczących pojedynczych członków organizacji [Powell, Colyvas, 2008: 276], aczkolwiek ograniczonych do kadry zarządzającej [Helfat, Peteraf, 2015]. Ich zadaniem jest identyfikacja głównych komponentów leżących u podstaw danego zjawiska. Tym bardziej, że funkcjonowanie systemu jako całości (przedstawionego w kategorii „nawyki”) zależy od zbioru relacji między jego elementami (mikrofundamenty) [Niewiadomski, 2021: 187].

rozpatrywanych w kontekście przedsiębiorczości? (2) Jakie mikrofundamenty tworzą hybrydowy model nawyków przedsiębiorczych menedżerów? (3) Jaka jest hierarchia ważności – wyselekcjonowanych w modelu – nawyków przedsiębiorczych menedżerów? (4) Jakie niedomagania cechują badaną kadrę menedżerską – właścicieli przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego?

Znalezienie odpowiedzi na te pytania warunkuje możliwość rozwiązania problemu głównego. W kontekście przyjętych celów oraz problemów badawczych sformułowano następujące przypuszczenie: *Istnieje rozbieżność pomiędzy postulowanym a rzeczywistym poziomem w zakresie przyswojenia określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przez badanych właścicieli przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (luka).*

Prowadzone badania miały charakter zarówno diagnostyczny, jak i weryfikacyjny. Dotyczyły one związków pomiędzy zmiennymi opisującymi nawyki (mikrofundamenty) oraz wymaganiami rynku, przedsiębiorstwa i charakteru prowadzonej działalności gospodarczej, identyfikując badaną rzeczywistość.

Rozważania zawarte w publikacji są umiejscowione w naukach o zarządzaniu i jakości, w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości – a dokładniej w obszarze przedsiębiorczości technologicznej [Cyfert et al., 2014].

## 1. Punkt wyjścia

Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych [Gorynia, 1999] związanych z budową maszyn rolniczych (techniczne środki transportu rolniczego), gdyż przede wszystkim takie instytucje były obiektami dotychczasowych badań autorów. Ich wyniki prezentowano w odrębnych publikacjach [Nogalski, Niewiadomski, 2022]. Miały one charakter wycinkowy i nie stanowiły jeszcze pełnej weryfikacji koncepcji prezentowanej w niniejszej publikacji.

Znamienną cechą rynku maszyn rolniczych jest występowanie na nim wyjątkowo licznej grupy samodzielnych podmiotów reprezentujących podaź. Są one zróżnicowane pod względem wielkości i poziomu techniczno-ekonomicznego, zróżnicowanej formy prawnej<sup>3</sup> i struktury kapitałowej, struktury zorganizowania, modelu biznesu, lecz dość spójne pod względem nadzoru właścicielskiego (w przypadku tych przedsiębiorstw można mówić o osobie właściciela – przedsiębiorcy).

W związku z tym zakres podmiotowy badań obejmuje właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych w Polsce. Ograniczenie

<sup>3</sup> Wykonują działalność gospodarczą jako osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne, które posiadają zdolność prawną.

zasięgu badań jest zabiegiem celowym, bowiem to osoba przedsiębiorcy jest ogniwem łączącym rynek (otoczenie) i przedsiębiorstwo, oddziałującym na oba systemy i kształtującym relacje między nimi [Bridge, O'Neill, Cromie, 1998; Burns, 2002; Lobonțiu, Lobonțiu, 2014]. Sprawne, efektywne i skuteczne zarządzanie stanowi współcześnie kluczowy element sukcesu rynkowego każdego przedsiębiorstwa [Kieźun, 1998], a szczególnie przedsiębiorstwa produkcyjnego, bez względu na obszar geograficzny działania, strukturę, ofertę i rynek, na którym działa. Wymaga holistycznej wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa [Szymański, Szczawiński, 2005; Wachowiak, 2006; Sudoł, 2006]. Działanie na styku podmiotu gospodarczego i otoczenia stawia szczególne wymagania w zakresie określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji, definiowanych jako nawyki. Jakkolwiek próba oparcia na tej koncepcji procesu kierowania i doskonalenia wymaga ich oceny, to do tej pory nie podejmowano prac badawczych zmierzających do uporządkowania i całościowego opracowania wiedzy o nawykach przedsiębiorczych menedżerów, skoncentrowanych na osobie właściciela z odniesieniem do przedsiębiorstw budowy maszyn rolniczych.

Wydaje się, że złożoność problemów i małe, jak dotychczas, naukowe rozpoznanie uzasadniają traktowanie poruszanych kwestii jako przedmiotu badań [Andrzejczyk, 2016]. Dodatkowe potwierdzenie potrzeby podjęcia badań wynika również z następujących faktów: (1) na rynku wydawniczym zauważa się niedostatek naukowych opracowań na temat nawyków przedsiębiorczych menedżerów, zwłaszcza w odniesieniu do osoby właściciela i przedsiębiorstw budowy maszyn<sup>4</sup>; (2) rosnąca konkurencja wymaga większego zaangażowania i profesjonalizacji działań samego przedsiębiorcy (właściciela); (3) to osoba przedsiębiorcy ma istotny wpływ na wyniki i rozwój przedsiębiorstwa; (4) otrzymane wyniki badań pozwolą na wskazanie obszarów wymagających doskonalenia (umożliwi to tworzenie skutecznych programów rozwoju). Opracowanie to efekt wieloletnich naukowych dociekań i praktycznych działań autorów (obserwacja uczestnicząca), ale też licznych dyskusji z właścicielami firm podczas spotkań zawodowych.

Zgodnie z założeniami autorów wyniki pracy mają stanowić podstawę świadomej strategii rozwoju przedsiębiorcy, strategii, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów i możliwości w kontekście zmieniających się warunków i potrzeb przedsiębiorstwa i rynku. Mają pokazać szerszą perspektywę analizy i samodoskonalenia w kontekście nadchodzących wyzwań oraz dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie.

---

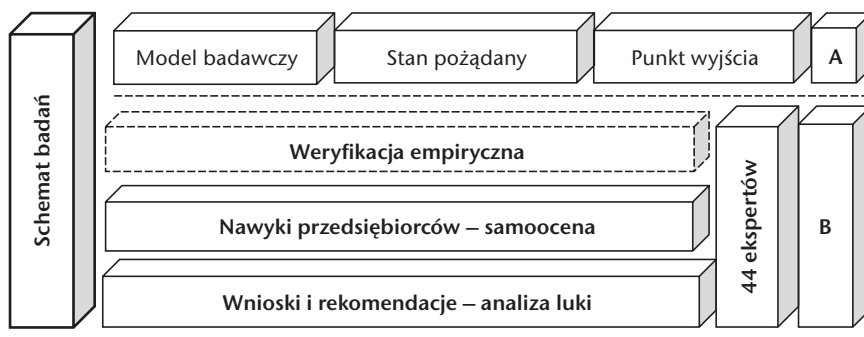
<sup>4</sup> Literatura przedmiotu odnosi się przede wszystkim do ogólnych opisów, list, profili lub macierzy (niska wartość poznawcza dla praktyki zarządzania).

## 2. Materiał i metoda

Jakie mikrofundamenty (wymiary) należy uwzględnić, dokonując oceny zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji definiujących właścicieli (przedsiębiorców) polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego? Czy model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej (A)<sup>5</sup> odzwierciedla parametry mogące stanowić podstawę samooceny? Pogłębione studia w obszarze zakreślonym podjętym problemem, własne obserwacje praktyki gospodarczej oraz – zorientowane na opracowanie modelu badawczego – badania eksperckie [zob. Nogalski, Niewiadomski, 2022] doprowadziły do sformułowania pytań szczegółowych, których rozwiązanie warunkowało uzyskanie całościowej odpowiedzi na problem główny.

Przedstawione w pracy badania (B) realizowano w okresie styczeń–luty 2022 roku. Jako że – skonkretyzowany w niniejszej pracy – obszar badań wymagał od respondentów dysponowania odpowiednią wiedzą fachową (losowo dobrany respondent może być jej pozbawiony), badaniem objęto wyłącznie 44 celowo dobranych przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych. Realizacja badań przy wykorzystaniu doboru celowego wydaje się uzasadniona, przede wszystkim w odniesieniu do obszaru badawczego, który wymagał zaawansowanej wiedzy i zdolności do samooceny (schemat realizacji badań – rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat realizacji badań



Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup> Projektowanie katalogu mikrofundamentów i jego weryfikacja empiryczna – stanowiącego model badawczy – zaprezentowano w autorskim opracowaniu *Nawyki przedsiębiorczych menedżerów – portret w opinii przedsiębiorstw sektora technicznych środków transportu rolniczego*, przygotowanym w ramach XI Konferencji Naukowej „Zarządzanie rozwojem organizacji. Problemy zarządzania w świecie smart”, organizowanej przez Instytut Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod przewodnictwem prof. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej.

Część uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw jest zorganizowana w formie spółki (45,45%). Ponad połowa badanych to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (54,55%). Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji, deklarowano produkcję masową lub wielkoseryjną (56,82%), produkcję krótkoseryjną (34,09%) lub produkcję jednostkową (9,09%).

Wśród przedsiębiorców znalazła się grupa osób pomiędzy 41. a 50. rokiem życia (29,55%); zaledwie 2,27% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat, 13,64% badanych to osoby w wieku między 31. a 40. rokiem życia, 36,36% miało od 51 do 60 lat, a 18,18% – powyżej 60 lat. Szczegółowe dane zobrazowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem wieku ( $n = 44$ )

Wiek	Przedsiębiorcy	
	liczba	%
do 30 lat	1	2,27
od 31 do 40 lat	6	13,64
od 41 do 50 lat	13	29,55
od 51 do 60 lat	16	36,36
powyżej 60	8	18,18
Ogółem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wykształceniem wyższym (54,55%), 29,55% respondentów deklarowało wykształcenie średnie, natomiast 15,90% – zawodowe.

W toku prowadzonych badań podjęto próbę interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach respondentów. Kluczowym etapem był opis uzyskanych danych, zdefiniowanie luki oraz dokonanie interpretacji danych.

### 3. Wyniki badań własnych

W warunkach gospodarki rynkowej charakteryzującej się dużą zmiennością otoczenia, wzrastającym poziomem konkurencyjności i internacjonalizacji, realizacja zadań i procesu zarządzania przez przedsiębiorców wymaga ciągłego doskonalenia. Jakkolwiek zarządzanie nie było nigdy sztuką prostą, to sytuacja jest złożona ze względu na mnogość koncepcji je wspomagających. Mając powyższe na uwadze, w pracy podjęto badania pozwalające rozpoznać poziom zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji u wybranych właścicieli (dobór celowy) polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego.

Okazją do przedstawienia badań jest zorganizowana przez zespół prof. M. Romanowskiej konferencja pod hasłem „Przedsiębiorstwo hybrydowe”. W tabeli 2 przedstawiono najważniejsze wyniki badań adekwatne do podejmowanej – w ramach konferencji – tematyki.

Tabela 2. Samoocena przedsiębiorców – wyniki badań własnych

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
1	Otoczam się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumiem znaczenie pracy zespołowej. Tworzę wzajemnie korzystne relacje z otoczeniem	–	–	4	13	27	4,52
		–	–	9,1	29,5	61,4	
2	Mam energię płynącą z pasji	1	1	–	15	27	4,50
		2,3	2,3	–	34,1	61,4	
3	Mam łatwość komunikacji, którą staram się doskonalić	–	–	4	15	25	4,48
		–	–	9,1	34,1	56,8	
4	Biorę odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki	–	–	5	13	26	4,48
		–	–	11,4	29,5	59,1	
5	Dostrzegam okazje tam, gdzie inni widzą tylko przeszkody. Szukam rozwiązań, a nie problemów i barier	–	1	3	15	25	4,45
		–	2,3	6,8	34,1	56,8	
6	Doprowadzam sprawy do końca	–	–	2	21	21	4,43
		–	–	4,5	47,7	47,7	
7	Mam jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragnę. Dokładnie planuję swój rozwój	–	–	4	18	22	4,41
		–	–	9,1	40,9	50,0	
8	Szybko i sprawnie radzę sobie z problemami. Nie uciekam od wyzwań	–	–	2	22	20	4,41
		–	–	4,5	50,0	45,5	
9	Cechuje mnie elastyczność i gotowość na zmiany, które antycypuję. Traktuję je jako okazje	–	1	5	14	24	4,39
		–	2,3	11,4	31,8	54,5	
10	Podejmuję wyważone ryzyko	–	–	4	19	21	4,39
		–	–	9,1	43,2	47,7	
11	Zadaję właściwe pytania, z których wynika mój efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości. Rozumiem, że im trafniejsze zadam pytania, tym cenniejsze pozyskam odpowiedzi i rezultaty	–	–	5	18	21	4,36
		–	–	11,4	40,9	47,7	
12	Ponad formalne wykształcenie przedkładam fachową wiedzę w swojej branży. Jestem specjalistą w swojej dziedzinie. Posiadam konkretną wiedzę	–	–	3	22	19	4,36
		–	–	6,8	50,0	43,2	
13	Wprowadzam nowe pomysły, a nie naślądzę starych. Jestem otwarty na innowacje	–	2	3	17	22	4,34
		–	4,5	6,8	38,6	50,0	
14	Myślę praktycznie	–	1	6	15	22	4,32
		–	2,3	13,6	34,1	50,0	
15	Polegam na sobie	–	2	2	20	20	4,32
		–	4,5	4,5	45,5	45,5	



cd. tabeli 2

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
16	Wierzę w siebie. Poczucie wartości nie wynika jednak z tego, co posiadam	1 2,3	1 2,3	4 9,1	16 36,4	22 50,0	4,30
17	Potrafię hierarchizować zadania	– –	2 4,5	4 9,1	18 40,9	20 45,5	4,27
18	Panuję nad myślami i emocjami	– –	2 4,5	2 4,5	22 50,0	18 40,9	4,27
19	Wyróżnia mnie cierpliwość i upór	– –	1 2,3	6 13,6	18 40,9	19 43,2	4,25
20	Nie porzucam marzeń	1 2,3	2 4,5	5 11,4	14 31,8	22 50,0	4,23
21	Mam potrzebę zdobywania wiedzy. Bez przerwy się uczę. Pytam, obserwuję, czytam, słucham i eksperymentuję	– –	1 2,3	4 9,1	23 52,3	16 36,4	4,23
22	Stawiam sobie ambitne cele, które pobudzają mnie do działania	– –	1 2,3	6 13,6	20 45,5	17 38,6	4,20
23	Świadomie i metodycznie pracuję na sukces	– –	2 4,5	6 13,6	18 40,9	18 40,9	4,18
24	Rozumiem wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają	– –	1 2,3	6 13,6	22 50,0	15 34,1	4,16
25	Aktywnie i świadomie kształtuję swoją przyszłość	1 2,3	2 4,5	5 11,4	18 40,9	18 40,9	4,14
26	Podejmuję się działań, których nikt inny się nie podejmuje; nie zraża mnie „płynięcie pod prąd”. Podejmuję decyzje „niepopularne”	1 2,3	– –	8 18,2	18 40,9	17 38,6	4,14
27	Cechuje mnie odporność. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej staję do walki	1 2,3	1 2,3	8 18,2	16 36,4	18 40,9	4,11
28	Porażki skłaniają mnie do ponownego działania	– –	1 2,3	7 15,9	25 56,8	11 25,0	4,05
29	Potrafię znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystuję własne atuty	1 2,3	2 4,5	9 20,5	15 34,1	17 38,6	4,02
30	Potrafię przyznać się do błędu, mam zaufanie do własnych kompetencji, ale nie cechuje mnie pycha. Uczę się od innych	– –	2 4,5	9 20,5	21 47,7	12 27,3	3,98
31	Jestem menedżerem wolnym od kompleksów	2 4,5	2 4,5	7 15,9	17 38,6	16 36,4	3,98
32	Dbam o zdrowie	– –	2 4,5	12 27,3	19 43,2	11 25,0	3,89
33	Rozumiem, że moje przedsiębiorstwo nie może rosnać w tempie szybszym od rozwoju osobistego	2 4,5	3 6,8	16 36,4	14 31,8	9 20,5	3,57
34	Nie odkładam niczego na później	5 11,4	3 6,8	14 31,8	11 25,0	11 25,0	3,45
35	Cechuje mnie skłonność do niewymuszonej koncentracji	4 9,1	5 11,4	16 36,4	12 27,3	7 15,9	3,30

Źródło: opracowanie własne.



Badani przedsiębiorcy świadomi są tego, jak wielki wpływ na ich zachowanie wywierają współpracownicy, którymi się otaczają. Wskazują na znaczenie pracy zespołowej i zdolność kształtowania relacji z otoczeniem (4,52). Świadomi są tego, że powinni przebywać w gronie współpracowników myślących pozytywnie, o podobnym stanie ducha, pracujących nad rozwojem firmy i dynamicznie kształtujących własną osobowość. Następuje wówczas nagromadzenie, i co za tym idzie, spotęgowanie działania pozytywnej energii, która wynika z realizowanej pasji (4,50). W kontekście relacji między ludźmi zauważa się wysoki poziom przyswojenia umiejętności interpersonalnych przedsiębiorców, które zalicza się do tzw. kompetencji miękkich, tj. kwalifikacji mających związek z osobowością i charakterem. Łatwość komunikacji, którą przedsiębiorcy starają się doskonalić, pozwala im osiągać korzyści płynące z kontaktów z innymi (4,48).

W toku realizowanych badań zwrócono uwagę na postawę w pracy i działania menedżera. Wyartykułowano nawyk bycia odpowiedzialnym za funkcjonowanie całej firmy, podejmowane decyzje oraz skutki, jakie one mogą przynosić. Zauważa się pełną świadomość poczynań przedsiębiorców, którzy potrafią brać na siebie odpowiedzialność za wyniki, procesy pracy, pracowników czy sposób dochodzenia do oczekiwanych efektów (4,48). Odpowiedzialność pojawia się w formułowaniu zadań, uprawnień (kompetencji) czy przypisywanych formalnie pracownikom na stanowisku pracy obowiązkom.

Jakkolwiek w procesie zarządzania koniecznym jest poprawne zdefiniowanie wiązki celów organizacji, będącej zbiorem głównych celów strategicznych, to trzeba podkreślić, że przedsiębiorcy starają się dostrzegać okazje, zwłaszcza tam, gdzie inni widzą tylko przeszkody. Szukają rozwiązań, a nie problemów i barier uniemożliwiających osiągnięcie celów (4,45), doprowadzają sprawy do końca (4,43).

Współczesne środowisko pracy charakteryzuje się koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmian i nowych okoliczności, szybkiego uczenia się. Nowe technologie, produkty, coraz większe i bardziej zróżnicowane oczekiwania odbiorców, a także niezbędna w pracy mobilność czasowa i terytorialna, wymagają od przedsiębiorców zdolności adaptacyjnych, tzn. szybkiego dostosowania się do zmiany oraz umiejętności sprawnego działania w niestabilnym bądź szybko zmieniającym się otoczeniu. Przedsiębiorców, którzy mają jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragną, dokładnie planujących swój rozwój (4,41), szybko i sprawnie radzących sobie z problemami (4,41), cechuje elastyczność i gotowość na zmiany, które traktują jako okazje (4,39).

W sytuacji, w której przychodzi obecnie funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom, bezpieczeństwo ludzi jest wartością nadrzędną. Konieczne jest dbanie o minimalizację ryzyka oraz podejmowanie sprawnych i przemyślanych decyzji. Cała uwaga powinna być skoncentrowana na możliwym minimalizowaniu negatywnych skutków na wielu płaszczyznach. Podejście takie wymaga jednak dużej odwagi,

dojrzałości i doświadczenia, co definiuje – podejmujących skalkulowane ryzyko – badanych przedsiębiorców (4,39).

Pozytywne nastawienie i myślenie o możliwych nieoczywistych działaniach pozwalają przetrwać w dzisiejszym trudnym i stale zmieniającym się otoczeniu. Optymistyczne nastawienie i otwartość na zmiany są elementami najlepszej drogi do poszukiwania mądrych i skutecznych rozwiązań. Nawet w tak trudnej jak obecna sytuacja da się bowiem znaleźć pozytywne aspekty oraz niedostrzegalne dotychczas szanse. Pozytywny stosunek do rzeczywistości definiuje badanych przedsiębiorców (4,36)<sup>6</sup>, którzy czas spowolnienia i chwilowej nierównowagi gospodarczej traktują jako impuls do rozpoczęcia działań, na które zwykle nie ma czasu (np. rozwój kompetencji, szkolenia, wprowadzanie innowacji, badania i rozwój)<sup>7</sup>. Takie podejście i pozytywne patrzenie w przyszłość oraz dostrzeganie szans może okazać się najlepszym rozwiązaniem dla wielu, przymusowo zmieniających się obecnie, organizacji.

Z gotowością na przyjmowanie zmian wiąże się silna motywacja do rozwoju, która implikuje otwartość na nowe doświadczenia, wiedzę i umiejętności. Takimi cechami mogą poszczycić się badani przedsiębiorcy, którzy jednak ponad formalne wykształcenie przedkładają fachową wiedzę w swojej branży (4,36). Tym samym definiują się jako specjaliści dziedzinowi, posiadający konkretny zasób wiedzy. Kolejną bardzo poszukiwaną cechą przedsiębiorczych menedżerów jest umiejętność wychodzenia poza schematy, znajdowanie nieszablonowych rozwiązań, twórcze podejście do problemów i ich rozwiązywanie. W związku z powyższym praktyczne myślenie, to z jednej strony nawyk, którego wartości nie sposób przecenić, z drugiej strony zaś bliski badanym przedsiębiorcom (4,32), odzwierciedlony przede wszystkim w twórczości technicznej. Jakkolwiek menedżerom nie są potrzebne teorie naukowe, to muszą się nauczyć wykorzystywać myślenie do rozwiązywania praktycznych zadań i problemów pojawiających się w otoczeniu.

Na jakość pracy przedsiębiorcy, na jego skuteczność w zarządzaniu, budowaniu relacji z ludźmi, na sposób realizacji celów i sukcesy ma wpływ poczucie własnej wartości, wiary we własne możliwości i pewność siebie, które definiuje badanych przedsiębiorców (4,30). To poczucie wartości, które przekłada się na sposób myślenia i zachowania przedsiębiorcy w relacjach z otoczeniem decyduje o tym, czy będzie on prezentował postawę pewności i jak będzie radził sobie z wyzwaniami w codziennej pracy z ludźmi. Ilekroć wysoki poziom poczucia wartości menedżerowie uzależniają od sukcesów, które osiągają, liczby i jakości zadań, jakich się podejmują, bycia akceptowanym przez współpracowników czy podwładnych, warto wyartykułować, że poczucie wartości zależy wyłącznie od indywidualnej ich samooceny.

<sup>6</sup> Rozumiejmy, że im trafniejsze zadają pytania dotyczące rzeczywistości, w której funkcjonują, tym cenniejsze pozyskują odpowiedzi i rezultaty dalszych działań.

<sup>7</sup> Wśród badanych przedsiębiorców zauważa się otwartość na innowacje (4,34).

Poczucie wartości, nad którym trzeba ciągle pracować, przynosi efekty w postaci większego zaufania do siebie, odwagi w sięganiu po więcej, lepsze rozumienie, na co menedżerowie mają wpływ i od czego zależy ich komfort pracy z ludźmi. Stosunkowo wysokie poczucie własnej wartości pozwala definiować ambitne cele, które świadomie i metodycznie pracujących na sukces (4,18) przedsiębiorców pobudzają do działania (4,20). Pozwala im zrozumieć wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają (4,16). Tylko właściciel z wysokim poczuciem własnej wartości może być dobrym szefem, bo ważne jest nie tylko, co robi, ale też jak zarządza sobą i innymi. Jakkolwiek istotna jest zdolność formułowania strategii i zadań oraz upewnienie się, że wszyscy jednakowo rozumieją wskazywane cele i oczekiwane efekty, to warto wyartykułować zdolność formułowania zasad i metod pracy, w tym także dokonywania podziału zadań zgodnie z posiadanymi kompetencjami (4,27).

Źródłem energii do skutecznego działania jest umiejętne wykorzystywanie myśli i emocji. Przydatność wsłuchiwanie się w odczucia i myśli niesie ze sobą wiele cennych informacji. Jakkolwiek emocje nie są przeciwieństwem logiki, to powinny być jej naturalnym wsparciem. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej gwarantuje bezproblemowe samodzielne zarządzanie z jednej strony, z drugiej strony zaś kreuje energię do działania. Wielu menedżerów próbuje ignorować negatywne emocje w swoim środowisku zawodowym. Jednak taktyka ta może okazać się szkodliwa, a do tego kosztowna. Jeżeli negatywne odczucia pracowników spotkają się z mądrą reakcją, być może zaowocują ważnymi i odkrywczymi spostrzeżeniami. Badani przedsiębiorcy potrafią rozpoznać i kontrolować (panować) myśli i emocje swoje i swoich podwładnych, co ma ogromny wpływ na produktywność i jakość pracy całego zespołu (4,27). Ponadto są zdolni kontrolować sposoby ujawniania swojego pobudzenia tak, aby były zgodne z zasadami współżycia społecznego. Wyróżnia ich cierpliwość i upór (4,25).

Sukces przedsiębiorstwa zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania. Zrozumiałe staje się zatem powodzenie koncepcji uczącej się organizacji. Chodzi o permanentne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, przygotowywania ludzi do pełnienia roli zarządzania przedsiębiorstwem, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych. Powszechne staje się stwierdzenie, że organizacjami, które naprawdę potrafią skutecznie konkurować są te, które potrafią wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach. W takich przedsiębiorstwach tempo uczenia się powinno być większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie. Wyzwania, jakie stawia współczesne otoczenie to ciągła potrzeba zdobywania wiedzy i zmieniania się. Kierunek tych zmian zauważają badani przedsiębiorcy mający świadomość, że warunkiem indywidualnego rozwoju jest nieustanny proces uczenia się poprzez przyswajanie nowej wiedzy, doświadczanie nowych zjawisk, uczenie się poprzez działanie, poprzez przeżywanie (4,23). Dzięki uczeniu się rozwijają własne

możliwości twórcze, stają się częścią twórczych procesów życia, aktywnie i świadomie kształtując swoją przyszłość (4,14).

Przedsiębiorcy postawieni w trudnej sytuacji deklarują umiejętność szybkiej i dogłębnej analizy zastanej rzeczywistości i sprawnego procesu planowania. Ich celem nie jest jednak samo przygotowanie szczegółowego planu działań skrojonego na potrzeby chwili i jednego scenariusza zdarzeń, ale umiejętne przejście przez proces planowania, podczas którego potrafią oni dostrzec różne sekwencje możliwych zdarzeń, nawet tych najbardziej nieprawdopodobnych. Tym samym podejmują się działań, z których inni rezygnują (4,14). Cechuje ich odporność. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej stają do działań (4,11), a ewentualne porażki skłaniają ich do ponownego działania (4,05).

Współczesny przedsiębiorca musi dostosować się do obecnych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania. Jakkolwiek przedsiębiorstwo uzyskuje nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, a także nowe procesy ważne dla osiągnięcia założonych celów, to trzeba podkreślić, że ich właściciele potrafią znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystują własne atuty (4,02). Mając przekonanie, co do jakości własnych kompetencji, potrafią przyznać się do błędu; nie cechuje ich pycha (3,98). Świadczy to o braku kompleksów.

Przedsiębiorcy często są przeciążeni nadmiarem zachodzących zmian, wymaganiami płynącymi ze strony środowiska, obowiązkami dotyczącymi różnych sfer funkcjonowania firmy, co może wpływać negatywnie nie tylko na stan ich zdrowia, ale również na sposób radzenia sobie z obowiązkami i jakość kontaktu z innymi ludźmi<sup>8</sup>. Jakkolwiek zdrowie należy do kategorii nieodnawialnych i wyczerpujących się, to stawia to przed przedsiębiorcami poważne wyzwanie polegające na wykorzystaniu dostępnych możliwości świadomego zarządzania sobą. Pojawia się więc pytanie o świadomość w tym zakresie. Okazuje się, że wielką rolę w tym procesie odgrywają rozwój konstruktywnej wiedzy o samym sobie, samoocena własnej osoby, nabieranie zaufania do swoich lęków. Staną się wtedy cennymi wskazówkami, na których można budować swoje zdrowie. Proponuje się zatem spojrzeć na zdrowie pod kątem stałości i odnawialności. Zauważa się symptomy zachowania zdrowia i harmonii jego rozwoju wśród badanych przedsiębiorców (3,89), na co składa się troska o ciało, właściwe odżywianie, odpoczynek, sen, ruch, właściwy odbiór bodźców napływających z otoczenia i wnętrza ciała. Jakkolwiek są to nawyki, które wymagają ciągłego planu działania, mobilizacji niezbędnej energii, pełnego zaangażowania się w działanie i oceny stopnia zaspokojenia potrzeby połączonej z odczuwaniem zadowolenia lub niezadowolenia.

<sup>8</sup> Na tle pozostałych mikrofundamentów, deklaruje się stosunkowo niski poziom w zakresie dbałości o zdrowie (3,89).

Należy zatem poszerzać pole własnej świadomości, która jest rozumiana jako bycie w autentycznym kontakcie ze swoim doświadczeniem i wymaga dobrego osadzenia się w rzeczywistości. I tak – z troską przedsiębiorcy o własne ciało, zdrowie, kondycję nierozłącznie powinna być związana jego dbałość o prawidłowy przebieg cyklu zaspokajania potrzeb, ze szczególnym uwzględnieniem pełnego zaangażowania się w działanie, które wiąże się z takim zorganizowaniem własnej pracy, by unikać tego, co rozprasza i dekoncentruje, oraz umiejętnością odpoczynku po zrealizowaniu zadania, by mogło dojść do asymilacji doświadczenia i regeneracji sił niezbędnych do zmierzenia się z kolejnym cyklem zaspokajania potrzeb, czego przeciwieństwem jest wir aktywności, w którym nie wiadomo, co się kończy, a co zaczyna, bowiem wiele rzeczy wydarza się równocześnie, potęgując odczuwany chaos i zmęczenie.

Coraz większa liczba przedsiębiorców przeznaczają fundusze na lepsze wyszkolenie kadry pracowniczej, która stanowi bazę dla dobrego funkcjonowania firmy. Początkowo wiąże się to z poniesieniem kosztów, jednak odpowiedni poziom *know-how* pozwala na polepszenie wyników ekonomicznych na wielu płaszczyznach działania przedsiębiorstwa. Na zwiększenie udziału w rynku ma ogromny wpływ wykwalifikowana kadra. Jest ona w stanie przeprowadzić badania dotyczące produktów obecnych na rynku i ich efektywnego wykorzystania, reagując stosownie na zmiany samego rynku lub zachowanie klientów. Dzięki wysokim kwalifikacjom i odpowiednim umiejętnościom własnym i pracowników łatwiejsze będzie wprowadzenie nowego produktu zgodnego z oczekiwaniami konsumentów. Rozwój można odnieść także do utrzymania wybranej skali produkcji oraz formy działalności. W toku prowadzonych badań uzgodniono, że determinantą rozwoju staje się osoba zarządzająca jednostką gospodarczą i jej działania strategiczne, marketingowe i analityczne prowadzące do utrzymania stabilizacji rynkowej [Glinka, Pasieczny, 2015: 240–241]. Wyartykułowano również, że przedsiębiorstwo nie może rosnać w tempie szybszym od rozwoju osobistego (3,57).

Odkładanie spraw na później – wydawałoby się, że ten problem nie dotyczy badanych przedsiębiorców, bo siłą rzeczy powinni mieć wokół siebie porządek. Kontrolują bowiem wiele spraw jednocześnie, zarządzają pracownikami, produkcją i sprzedażą, dbają o sprawy prawne, księgowo czy finansowe. Jakkolwiek większość problemów starają się rozwiązywać od razu, gdy się pojawią, to na podstawie wskazań, można domniemać, że istnieje pewna grupa osób mających tendencję do odkładania swoich planów i obowiązków (3,45). Analizując przyczyny takich rozbieżności, stwierdza się, że przedsiębiorcy biorą na siebie wiele zadań, których nie są w stanie wykonać. Bywa, że z nadmiaru spraw nie potrafią ułożyć swoich obowiązków w odpowiedniej hierarchii oraz ustalić dla nich odpowiednich priorytetów. Wolą wykonywać zadania krótkoterminowe, bo brakuje im czasu i motywacji do realizacji planów dalekosiężnych. Niekiedy brakuje im energii. Prokrastynacja (odwlekanie) czegoś na później, mimo świadomości konsekwencji, jakie z tego wynikają, wymaga pracy nad sobą i swoimi

nawykami, której nie należy odkładać w nieskończoność. Tym bardziej, że sposobów na walkę z prokrastynacją jest wiele<sup>9</sup>. Kluczowa jest świadoma decyzja o pozbyciu się nawyku odkładania i zastąpienia go nawykiem załatwiania spraw od razu.

Paradoksalnie największym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest wykształcenie nawyku nieustannej podzielności uwagi (3,30). Nie jest to niczym nowym, ale w obliczu natłoku informacji znaczenie koncentracji zdecydowanie wzrosło. Przedsiębiorcy muszą obecnie służyć wielu różnym grupom interesów, z których każda oczekuje uwagi i zasługuje na nią. Współpracownicy liczą na pomoc w domknięciu transakcji i usunięciu wewnętrznych przeszkód. Spodziewają się częstych i trafnych prognoz, błyskawicznej reakcji na każdy kryzys lub pojawiający się problem. Kooperanci chcą mieć dostęp do sprzedawców, klientów i danych, dostarczanych przez nowoczesne systemy CRM, przedsiębiorcy funkcjonują zatem w bardzo chaotycznym środowisku, w którym normą jest szybka reakcja na problem lub prośbę.

## 4. Dyskusja i wnioski

Określenie obszarów doskonalenia wymagało oceny poziomu nawyków przyswojonych przez przedsiębiorców. Jakkolwiek przedsiębiorcy niechętnie ujawniają swoje słabości, to wyniki badań potwierdzają zasadność wykorzystania samoceny jako metody badań. Badani przedsiębiorcy – obok oceny wymaganego poziomu przyswojenia wybranych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (co było przedmiotem innego opracowania autorów) – dokonali oceny stopnia, w jakim dysponują poszczególnymi nawykami. Spośród 35 zidentyfikowanych ogółem nawyków, składających się na przedsiębiorczość menedżerską, w przypadku 5 mikrofundamentów zanotowano dodatni wynik (postulowany poziom przyswojenia wyższy od pożądanego). W przypadku doskonalenia informacja o luce jest podstawą do określania potrzeby i zakresu zmian. Na podstawie dokonanej samooceny można wyodrębnić słabsze strony przedsiębiorców.

Aby firma odnosiła sukcesy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, potrzebuje znacznie więcej niż dobrze opracowanych procesów i kompetentnych pracowników. Zazwyczaj organizacje skupiają się na wynikach, zapominając, że ich fundamentem jest praca zespołowa. Zespoły będą odgrywały coraz większą rolę w tworzeniu organizacji o wysokim poziomie efektywności, a także w zapewnieniu stabilności osiągniętych wyników. Zresztą coraz bardziej doświadczają tego badani przedsiębiorcy<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> W tym miejscu autorzy wskazują na pożądaną kierunek badań wymagający rozpoznania w możliwie najbliższym czasie.

<sup>10</sup> Otaczają się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumieją znaczenie pracy zespołowej. Tworzą relacje z otoczeniem na bardzo wysokim poziomie (różnica między bieżącym a pożądanym poziomem realizacji wynosi 0,08).



Podążając tym tokiem myślenia pochyłono się nad pytaniem: Co jest niezbędne, by praca zespołowa prowadziła do lepszych rezultatów?

Jakkolwiek jednym z wyznaczników sukcesu zespołu jest jakość relacji między pracownikami oraz pracownikami i przełożonym (bezpośrednio przekłada się to na zaangażowanie), to u podstaw zaangażowania leży także zaufanie na podstawowym emocjonalnym poziomie, czyli poleganie na samym sobie. W tym zakresie stwierdzono, że rzeczywisty poziom realizacji tego postulatu jest nieco wyższy niż pożądany (0,17). Należy zatem postulować, że przedsiębiorcy ufają, iż ich problemy i niepowodzenia to nieodłączne trudności i zmienności w pracy, którą wspólnie podejmują. Wierzą w dobre intencje drugiej strony i bazują na przekonaniu, że nie ma powodu do nadmiernej ostrożności w relacji czy komunikacji, ponieważ nie zostanie to wykorzystane przeciwko nim. Potrafią jednak przyznać się do braku jakiejś umiejętności, słabości, błędów i nie obawiają się podejmować ryzyka, mają poczucie bezpieczeństwa, więc otwarcie mówią o swoich potrzebach, pomysłach, co sprzyja innowacji i produktywności. Nie tracą energii na ochronę i pilnowanie siebie, a mogą przeznaczyć ją na pracę, dzielenie się wiedzą i pomoc pozostałym w osiągnięciu wspólnych celów. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą w pełni zaangażować się w swoje zadania, bez potrzeby tracenia czasu i doświadczania trudnych emocji spowodowanych relacjami w zespole i firmie. Proces wyposażania przedsiębiorców w atrybut odpowiedzialności za swoje decyzje powinien być silnie skorelowany z komunikacją tej odpowiedzialności. Zauważa się bowiem silne komunikowanie oczekiwań i utwierdzanie pracowników w przekonaniu, że inicjatywa, sprawczość i odpowiadanie za swoje zadania są po pierwsze interesujące, pobudzające do myślenia i działania, a po drugie – bezpieczne dla firmy. Odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki, w przypadku badanych przedsiębiorców, jest na poziomie wyższym od oczekiwanego (0,15).

Członkowie zespołu bardzo często mają wszystkie informacje potrzebne do rozwiązania złożonego problemu, ale z jakiegoś powodu nie są gotowi otwarcie podzielić się swoimi przemyśleniami i pomysłami. Pomagają w tym pytania zadane przez menedżera. Odpowiedzi na nie powinny pomóc w znalezieniu najlepszego podejścia do rozwiązania problemu. Dobry menedżer kieruje zespołem i motywuje go. Pomaga też zrozumieć życzenia i wymagania klientów oraz znaleźć sposób osiągnięcia wyznaczonych celów. A zatem badani przedsiębiorcy potrafią zadawać (na bardzo wysokim poziomie) pytania, aby pomóc zespołowi myśleć bardziej efektywnie, pomóc znaleźć rozwiązanie problemu projektu lub klienta, lepiej zrozumieć motywację ludzi, mobilizować współpracowników do wykonywania zadań. Wynika z nich efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości (0,09). Z procesem decyzyjnym nierozłącznie związane jest ryzyko, bowiem nigdy nie ma pewności co do skutków podejmowanych decyzji. Ryzyko towarzyszy wszelkiej aktywności menedżerskiej, a szczególnie wszelkim działaniom podejmowanym przez przedsiębiorców. Jest ono na stałe wpisane w działalność podmiotu gospodarczego, towarzyszy



zwłaszcza ludziom przedsiębiorczym. Ryzyka nie można wyeliminować, ale można nim zarządzać, jak to ma miejsce w przypadku badanych menedżerów (0,06). Szczegółowe wyniki badań zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Analiza luki – wyniki badań własnych

Lp.	Charakterystyka przedsiębiorców	$S_p$	$S_o$	Luka $= S_o - S_p$
1	Polegają na samych sobie	4,15	4,32	0,17
2	Są odpowiedzialni za swoje działania i ich wyniki	4,33	4,48	0,15
3	Zadają właściwe pytania, z których wynika efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości	4,27	4,36	0,09
4	Otoczają się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumieją znaczenie pracy zespołowej. Tworzą relację z otoczeniem	4,44	4,52	0,08
5	Podjął wyważone ryzyko	4,33	4,39	0,06
6	Mają energię płynącą z pasji	4,58	4,50	-0,08
7	Dostrzegają okazje. Szukają rozwiązań, a nie problemów i przeszkód	4,54	4,45	-0,09
8	Doprowadzają sprawy do końca	4,53	4,43	-0,10
9	Szybko i sprawnie radzą sobie z problemami. Nie uciekają od wyzwań	4,52	4,41	-0,11
10	Ponad formalne wykształcenie przedkładają fachową wiedzę w swojej branży. Jawią się jako specjaliści w swojej dziedzinie. Sprzedają konkretną wiedzę, którą posiadli	4,50	4,36	-0,14
11	Potrafia hierarchizować zadania	4,44	4,27	-0,17
12	Mają jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragną. Dokładnie planują rozwój	4,60	4,41	-0,19
13	Mają łatwość komunikacji, którą starają się doskonalić	4,69	4,48	-0,21
14	Świadomie i metodycznie pracują na sukces	4,40	4,18	-0,22
15	Są cierpliwi i uparci	4,48	4,25	-0,23
16	Dbają o zdrowie	4,15	3,89	-0,26
17	Panują nad myślami i emocjami	4,54	4,27	-0,27
18	Są elastyczni i gotowi na zmiany, które wyprzedzają. Traktują je jako okazję	4,67	4,39	-0,28
19	Myslą praktycznie	4,60	4,32	-0,28
20	Stawiają sobie ambitne cele, które pobudzają ich do działania	4,50	4,20	-0,30
21	Ponosząc porażki, są skłonni do ponownego działania	4,35	4,05	-0,30
22	Wprowadzają nowe pomysły, a nie naśladowują starych. Są otwarci na innowacje	4,65	4,34	-0,31
23	Są głodni wiedzy. Bez przerwy się uczą. Pytają, obserwują, czytają, słuchają i eksperymentują	4,54	4,23	-0,31
24	Rozumieją wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają	4,48	4,16	-0,32
25	Wierzą w siebie. Poczucie wartości nie wynika jednak z tego, co posiadają	4,73	4,30	-0,43
26	Są odporni. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej stają do walki	4,54	4,11	-0,43
27	Potrafia przyznać się do błędu, mają zaufanie do własnych kompetencji, ale nie cechuje ich pycha. Uczą się od innych	4,44	3,98	-0,46

Lp.	Charakterystyka przedsiębiorców	S <sub>p</sub>	S <sub>o</sub>	Luka
				= S <sub>o</sub> – S <sub>p</sub>
28	Nie porzucają marzeń	4,71	4,23	-0,48
29	Aktywnie i świadomie kształtują swoją przyszłość	4,63	4,14	-0,49
30	Potrafia znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystują własne atuty	4,54	4,02	-0,52
31	Podjął się działań, których nikt inny się nie podejmuje; nie zraża ich „płynięcie pod prąd”. Podejmuje decyzje „niepopularne”	4,67	4,14	-0,53
32	Nie odkładają niczego na później	4,02	3,45	-0,57
33	Są zdolni do niewymuszonej koncentracji	3,94	3,30	-0,64
34	Są wolni od kompleksów	4,65	3,98	-0,67
35	Rozumieją, że ich przedsiębiorstwo nie może rosnąć w tempie szybszym od rozwoju osobistego	4,27	3,57	-0,70

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku 30 wyodrębnionych – w modelu badawczym – nawyków stwierdzono lukę w zakresie przyswojenia określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (hybrydowy model nawyków) przez polskich przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (produkcja maszyn rolniczych). Jakkolwiek przedsiębiorcy charakteryzują się energią płynącą z pasji, to zdefiniowano niewielką lukę w tym zakresie (-0,08). Niewystarczający poziom zdefiniowano także w przypadku dostrzegania okazji i szukania rozwiązań (-0,09) i nawyku doprowadzania spraw do końca (-0,10). Przedsiębiorcy szybko i sprawnie radzą sobie z problemami, jednakże unaoczniono konieczność doskonalenia w tym zakresie (-0,11). Ilekroć wykorzystują konkretną wiedzę, którą posiadli, to w stopniu niedostatecznym (-0,14), podobnie jest w przypadku hierarchizacji zadań (-0,17). Chociaż wyniki badań potwierdziły, że przedsiębiorcy mają jasne i sprecyzowane cele i wyobrażenia, to muszą uwzględnić pewne niedociągnięcia w tym obszarze (-0,19). Cechuje ich łatwość komunikacji, którą systematycznie starają się doskonalić (-0,21). Ilekroć świadomie i metodycznie pracują na sukces (-0,22), to muszą wykazać się większą cierpliwością i uporem (-0,23). Choć przedsiębiorcy starają się żyć zdrowo, to w stopniu zdecydowanie niewystarczającym (-0,26). Wydaje się, że cały czas panuje przekonanie, że o zdrowie należy myśleć tylko wtedy, gdy się pojawiają jakieś objawy. Tymczasem nic bardziej mylnego. Profilaktyka jest bardzo ważna. Kluczowa jest zatem świadoma troska o zdrowie. Ruch, sen, odpowiednie odżywianie. Dlatego tak istotna jest edukacja, także w miejscach pracy. Nawykiem powinny stać się nowe formy kontaktu z lekarzem – telekonsultacje, a także aplikacje monitorujące objawy czy sprzęt wspomagający diagnostykę, jak ciśnieniomierz czy pulsoksymetr.

Przejawem profilaktyki jest rozwijanie inteligencji emocjonalnej, która jest pojmowana jako zdolność rozumienia własnych i cudzych uczuć oraz umiejętność wy-

korzystywania emocji w myśleniu i działaniu [Śmieja, Orzechowski, 2008: 7]. Warto dobrze zrozumieć, czym jest i czego dotyczy zarządzanie emocjami (-0,27). Przedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na spostrzeganie emocji, wspomaganie myślenia za pomocą emocji, rozumienie emocji oraz zarządzanie emocjami, czyli zdolność modyfikowania emocji własnych oraz innych ludzi. Jednym z istotnych zagadnień problematyki niniejszej publikacji jest ocena wartości elastyczności decyzyjnej przedsiębiorców w warunkach niepewnego otoczenia i dynamicznej konkurencji. Elastyczność jest ograniczona przez sposób, w jaki przedsiębiorca może wykorzystać swoje zasoby. Elastyczność zależy więc w równym stopniu od elastyczności zasobowej, jak i od elastyczności, jaką dysponuje przedsiębiorca w wykorzystaniu dostępnych zasobów. W rezultacie, podstawowymi wyzwaniem, przed jakimi stają przedsiębiorcy w dynamicznym otoczeniu są identyfikacja i pozyskanie zasobów charakteryzujących się elastycznością zastosowania, a także kształtowanie elastyczności koordynacji wykorzystania tych zasobów. Gwałtowne przeobrażenia, jakim podlegają systemy projektowania, produkcji i sprzedaży coraz większej liczby wyrobów są ściśle powiązane ze zmianami, jakie zachodzą w systemach zarządzania i prowadzą do wzrostu elastyczności [Sanchez, 1995, s. 145]. Bezpośredni wzrost elastyczności przedsiębiorców jest widoczny w przypadku badanych przedsiębiorstw, co odzwierciedlono w określonych rodzajach innowacji menedżerskich, wymaga jednak doskonalenia ze względu na zdefiniowaną lukę w tym zakresie (-0,28). Współczesne przedsiębiorstwa wymagają zarządzania przez profesjonalistów mających zdolność do samodzielnego, efektywnego i skutecznego działania. Ten profesjonalizm w kontekście gospodarki opartej na wiedzy wymaga już nie tylko perfekcji w wykonywaniu czynności, ale oznacza pierwszorzędne znaczenie takich elementów, jak myślenie praktycznie, zdolność wyznaczania celów i ich realizacji, mimo chwilowych niepowodzeń. Wszystkie wymienione elementy tworzą zasób wymagający poprawy.

Uniwersalnymi substytutami wszystkich innych czynników wytwórczych stały się wiedza i innowacje, które szybko się komercjalizują i co ważne, zmieniają funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jakkolwiek przedsiębiorcy są głodni wiedzy (bez przerwy się uczą), pytają, obserwują, czytają, słuchają i eksperymentują, wprowadzając nowe pomysły (otwartość na innowacje), to wskazano na konieczność poprawy w tych obszarach.

Reasumując, warto podkreślić, że największe niedomagania (ponad 0,5 punktu) stwierdzono w przypadku 6 mikrofundamentów: zdolności wykorzystania własnego potencjału i atutów (-0,52), podejmowania działań „niepopularnych” (-0,53), nawyku nieodkładania niczego na później (-0,57), zdolności do koncentracji (-0,64), braku kompleksów (-0,67) czy korelacji rozwoju własnego i przedsiębiorstwa (-0,70).

## Podsumowanie

Istnieje niemal bezpośrednie przełożenie nawyków przedsiębiorczych menedżerów na system wartości budujących tożsamość firmy. Jasny i czytelny system zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorców wpływa na postrzeganie wartości istotnych dla organizacji. Przełożony powinien być zatem przykładem godnym naśladowania, którego zachowania, osobista energia i podejmowane działania demonstrują pożądane z punktu widzenia firmy zachowania i mogą stać się standardem dla wszystkich. W dobie nastawienia na sukces i potencjalnego kryzysu przywództwa, w firmach powinna być akcentowana rola przedsiębiorcy jako osoby odpowiedzialnej za sukces jednostki i zespołu. Stawia to przed przedsiębiorcami konieczność bycia skutecznym nie tylko w zakresie technicznych i kierowniczych umiejętności, ale także w zarządzaniu zasobami ludzkimi i aktywowaniu swoich kompetencji przywódczych.

W pracy zdefiniowano poziom zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji definiujący wybranych właścicieli polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego. Dookreślono istotę i znaczenie wybranych nawyków, które wyartykułowano w kontekście przedsiębiorczości. Wskazano na mikrofundamenty tworzące hybrydowy model nawyków przedsiębiorczych menedżerów. Wykorzystując pożądany poziom przyswojenia – wyselekcjonowanych w modelu – nawyków przedsiębiorczych menedżerów, zdefiniowano niedomagania, które cechują kadrę menedżerską badanych przedsiębiorstw. Zauważa się dużą podobieństwo mikrofundamentów zaakcentowanych w teoretycznym modelu badawczym i badaniu zasadniczym. Tym samym teoretyczny model badawczy wykorzystano do badań zasadniczych (zdefiniowanie luki), w wyniku których potwierdzono, że istnieje rozbieżność pomiędzy postulowanym a rzeczywistym poziomem w zakresie przyswojenia określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przez badanych właścicieli przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego.

## Bibliografia

- [1] Andrzejczyk A. [2016], *Wpływ edukacji na rozwój przedsiębiorczości*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok.
- [2] Bar-On R., Parker J.D.A. [red.] [2001], *The handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [3] Bartkowiak G., Januszek H. [1999], *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

- [4] Bratnicki M. [2001], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- [5] Bratnicki M. [2005], W poszukiwaniu teoretycznych podstaw pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, *Organizacja i Kierowanie* 4.
- [6] Bridge S., O'Neill K., Cromie S. [1998], *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*, Macmillan Business, London.
- [7] Burns P. [2002], *Entrepreneurship and small business*, Palgrave, Hampshire.
- [8] Bygrave W.D. [1993], Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm, *Journal of Business Venturing* 8: 255–280.
- [9] Cardon M., Wincent J., Singh J., Drnovsek M. [2009], The nature and experience of entrepreneurial passion, *Academy of Management Review* 3: 511–532.
- [10] Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. [2014], Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, *Organizacja i Kierowanie* 1(161): 37–49.
- [11] Czakon W. [2020], *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [12] Drucker P.F. [1994], *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- [13] Dyduch W. [2004], Kapitał społeczny a przedsiębiorczość w polskich organizacjach, *Współczesne Zarządzanie* 1: 25–38.
- [14] Dyduch W. [2011], Ocena przedsiębiorczości organizacji w Polsce jako podstawy efektywnej pracy kierowniczej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 187: 61–74.
- [15] Glapiński A. [2012], Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies, *Konsumpcja i Rozwój* 1(2): 3–12.
- [16] Glinka B., Pasieczny J. [2015], *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [17] Głód G., Kraśnicka T. [red.] [2018], *Przedsiębiorca i jego firma. Od pomysłu do wejścia na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [18] Gorynia M. [1999], Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych, *Ekonomista* 4: 531–546.
- [19] Helfat C.E., Peteraf M.A. [2015], Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal* 36(6): 831–850.
- [20] Kieżun W. [1998], *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [21] Kubik K. [2012], Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* 93(20).

- [22] Lobonțiu G., Lobonțiu M. [2014], The owner-manager and the functional management of a small firm, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 124: 552–561.
- [23] Marjański A. [red.] [2013], Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* XIV (3).
- [24] McKeen J.D., Staples D.S. [2003], Knowledge managers: Who they are and what they do, w: Holsapple C.W. (red.), *Handbook on knowledge management band*, Springer Verlag, Berlin: 21–41.
- [25] Morris M.H., Kuratko D.F. [2002], *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, London.
- [26] Niewiadomski P. [2021], *Dojrzałość systemu produkcyjnego przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [27] Nogalski B., Niewiadomski P. [2022], *Nawyki przedsiębiorczych menedżerów – portret w opinii przedsiębiorstw sektora technicznych środków transportu rolniczego*, w druku.
- [28] Obiefuna O.A. [2014], The role of top management in business organizations, *Review of Public Administration and Management* 3(5): 93–105.
- [29] Peterson M., McGee J.E., Mueller S.L., Sequeira J.M. [2009], Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure, *Entrepreneurship Theory and Practice* 4: 965–988.
- [30] Powell W.W., Colyvas J.A. [2008], Microfoundations of institutional theory, w: Greenwood R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. (red.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, London.
- [31] Rakowska A., Sitko-Lutek A. [2000], *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [32] Romanowska M. [2001], Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny, w: Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa: 14–32.
- [33] Romanowska M. [2012], Odporność przedsiębiorstwa na kryzys, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania* 118: 7–15.
- [34] Sanchez R. [1995], Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal* 16 (Special Summer Issue): 135–159.
- [35] Sopińska A. [2012], Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 118: 16–29.
- [36] Stevenson H.H., Harmeling S. [1990], Entrepreneurial Management's Need for a More Chaotic Theory, *Journal of Business Venturing* 5: 1–14.
- [37] Sudół S. [2006], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

- [38] Szymański M., Szczawiński M. [2005], *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- [39] Śmieja M., Orzechowski S. [2008], *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [40] Teece D.J. [2007], The role of managers, entrepreneurs, and the literati in enterprise performance and economic growth, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali* 115(1): 3–27.
- [41] Thornberry N. [2006], *Lead Like an Entrepreneur*, McGraw-Hill.
- [42] Wach K. [2015], Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury, *Przedsiębiorczość – Edukacja* 11: 24–36.
- [43] Wachowiak P. [2002], *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.
- [44] Wachowiak P. [2006], *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
- [45] Zakrzewska-Bielawska A. [2009], Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, w: Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice: 539–549.

---

## HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH MENEDŻERÓW – SAMOOCENA Z PERSPEKTYWY WŁAŚCICIELI PRZEDSIĘBIORSTW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

### Streszczenie

Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy, przeprowadzono cykl badań, których głównym celem jest ocena podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (hybrydowy model nawyków) reprezentowanych przez polskich przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (produkcja maszyn rolniczych). Główny ciężar badania w ramach prezentowanego obszaru został położony na analizę *desk research* obejmującą dostępne źródła literaturowe dotyczące przedsiębiorczości menedżerskiej. W celu przeniesienia przedmiotowego zagadnienia na poziom sektora maszyn rolniczych i oceny rozbieżności pomiędzy poziomem postulowanym a stanem obecnym, w analizie wykorzystano również wyniki badania



przeprowadzonego wśród celowo dobranej grupy przedsiębiorstw, w ramach którego ankietowani udzielali odpowiedzi odnośnie do antycypowanego poziomu podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów. Badanie to stanowiło punkt wyjścia zdefiniowania luki w zakresie przyswojenia (samoocena) wyartykułowanych – w modelu badawczym – mikrofundamentów.

**SŁOWA KLUCZOWE: HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MENEDŻERSKA, WŁAŚCICIEL, PRZEDSIĘBIORCA**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L91, M54, O15, O34, O35**

---

## HYBRID MODEL OF ENTREPRENEURIAL HABITS OF MANAGERS – SELF-ASSESSMENT FROM THE PERSPECTIVE OF THE OWNERS OF TECHNICAL MEANS OF AGRICULTURAL TRANSPORT ENTERPRISES

### Abstract

In order to fill the existing knowledge gap, a series of studies were carried out, the fundamental purpose of which is to assess the subconscious behavior, ways of thinking, decisions, attitudes and emotions (hybrid model of habits) represented by Polish entrepreneurs – owners of production companies operating in the sector of technical agricultural transport (production of agricultural machinery). The main focus of the research in the presented area was put on desk research analysis covering the available literature sources dealing with the subject of managerial entrepreneurship. In order to transfer the subject matter to the level of the agricultural machinery sector and to assess the discrepancy between the postulated level and the current state, the analysis also used the results of a study conducted among a deliberately selected group of enterprises, in which the respondents provided answers regarding the anticipated level of subconscious behavior, ways of thinking, decisions, enterprising attitudes and emotions of managers. This study was the starting point for the definition of the gaps in the assimilation (self-assessment) of the microfoundations articulated in the research model.

**KEYWORDS: HYBRID MODEL OF HABITS, MANAGERIAL ENTREPRENEURSHIP, OWNER, ENTREPRENEUR**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L91, M54, O15, O34, O35**