

# NAWYKI PRZEDSIĘBIORCZYCH MENEDŻERÓW W OPINII RESPONDENTÓW Z SEKTORA TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

## Wprowadzenie

Obserwacja i wyciąganie właściwych wniosków oraz podejmowanie adekwatnych działań zarządczych może stanowić o przetrwaniu firmy. Ogólnie forsowana jest teza, że ze względu na szybkie tempo zmian warunków funkcjonowania firmy wszelkie działania powinny mieć charakter wyprzedzający, tzn. powinny być podejmowane i ukierunkowywane zgodnie z przewidywanymi warunkami otoczenia. Trudność polega na tym, iż przy tak zmiennych warunkach otoczenia (nieliniowe warunki funkcjonowania) przewidywania często bywają zawodne. Istotne z tego punktu widzenia jest zatem tworzenie organizacji „adaptacyjnych”, zdolnych do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia<sup>1</sup>. Zważywszy na empiryczne dowody potwierdzające istnienie silnego związku między rynkowym sukcesem przedsiębiorstw a przedsiębiorczym menedżerem, zaprezentowany kierunek badań agreguje rozwinięte przez menedżera nawyki (podświadome zachowania, sposób myślenia, decyzje, postawy i emocje) jako czynnik krytyczny i decydujący o przetrwaniu 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.

<sup>1</sup> Właściwe zrozumienie strategii, do wdrażania lepszych rozwiązań, a dalej – do przyszłych sukcesów firmy, wymaga zrozumienia krótkowzroczności strategicznej, o czym pisze Czakon [2020].

z jednej strony, z drugiej zaś implikujący możliwość wzrostu wartości przedsiębiorstwa w skomplikowanych i niepewnych warunkach funkcjonowania.

Jakkolwiek analiza literatury przedmiotu wykazała, że prowadzono badania odnoszące się do przedsiębiorczych menedżerów z perspektywy kompetencji, to artykułowano głównie ich wiedzę, umiejętności, cechy osobowe, postawy, zachowania czy motywacje. Stosunkowo rzadko podnoszono – oparty na analizie wyników badań własnych – postulat dotyczący nawyków skutecznych menedżerów. Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy, przeprowadzono cykl badań, których głównym celem było zdefiniowanie – kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorczości menedżerskiej – nawyków.

W kontekście powyższego podjęto się próby opracowania modelu badawczego zarysowanego w formie katalogu nawyków definiujących przedsiębiorczych menedżerów (model teoretyczny), który poddano pod dyskusję celowo dobranych ekspertów dziedzinowych (testowanie, czy opracowany w wyniku kwerendy literatury model odzwierciedla nawyki, którymi cechują się wybrani przedstawiciele sektora maszyn rolniczych – model wyjściowy). W warstwie teoretycznej i projektowej wykorzystano metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu. Kwerenda piśmiennictwa, będąca podstawą dyskusji w grupie celowo dobranych ekspertów, stanowiła punkt wyjścia dalszych badań. W wyniku twórczej dyskusji wypracowano model nawyków przedsiębiorczych menedżerów. W warstwie empirycznej kluczowe było określenie istotności poszczególnych elementów modelu. Badanie ankietowe było przeprowadzone wśród celowo dobranych przedstawicieli przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych (techniczne środki transportu rolniczego).

## 1. Punkt wyjścia

W obecnych warunkach zdolność do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej mają te przedsiębiorstwa, które wykorzystując wewnętrzne mechanizmy osłabiające wpływ zjawisk inercji i oporu wobec zmian, potrafią rozwijać się w tempie szybszym niż otoczenie [Krzakiewicz, Cyfert, 2013: 29]. Stwierdzenie to pozwala na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania organizacją leży przedsiębiorczy menedżer. W kontekście powyższego przyjęto i uznano za główne założenie, w myśl którego warunkiem funkcjonowania organizacji, czy to w wymiarze trwania (stabilności), czy rozwoju (ekspansji), są podświadome zachowania, sposób myślenia, decyzje, postawy i emocje menedżerskie, które inicjują badanie, odkrywanie, eksperymentowanie, rozwijanie, naśladowanie i adaptację nowych produktów, nowych procesów i sposobów organizacji zasobów [Reichert et al., 2011: 15–25]. Bowiem aby odnieść sukces, przedsiębiorstwa muszą wykazać się zdolnością do ciągłego wprowadzania nowych produktów, poprawy istniejących i tworzenia

nowych procesów w celu wspierania pojawiających się okazji i okoliczności [Peng et al., 2008: 730–748]. Zgodnie z tym ujęciem postawy przedsiębiorcze odnoszą się do aktywności menedżera, do jego działalności sprawczej przynoszącej nową wartość, której podstawą jest ideacja, czyli zdolność do wymyślenia wielu rozwiązań problemów otwartych, do generowania nowych i wartościowych idei i koncepcji. Przedsiębiorczość ma bowiem swój początek w twórczych ideach. Wypracowanie nowych, wychodzących poza obecny stan, idei jest przecież warunkiem koniecznym do wdrożenia nowych rozwiązań.

Jakkolwiek wpisanie przedsiębiorczości w nurt nauk o zarządzaniu i jakości [Lumpkin, Dess, 1996; Lyon et al., 2000; Gregorczyk et al., 2002; Lumpkin et al., 2006; Dyduch, 2011] zaowocowało potrzebą rozumienia tego zjawiska [Dyduch, 2008], to w wyniku prowadzonej kwerendy literatury stwierdzono, że nie ma jednoznacznej definicji tego pojęcia [Davidsson, 2005; Brown et al., 2001]. W odpowiedzi na to wyzwanie we współczesnym piśmiennictwie pojawiło się wiele koncepcji pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej. Są to m.in. koncepcja zarządzania przedsiębiorczego, orientacji przedsiębiorczej, potencjału przedsiębiorczości, wyników przedsiębiorczości, kontekstu przedsiębiorczości czy intraprzsiębiorczości [Bratnicki, Dyduch, 2008].

Zachowania przedsiębiorcze można kształtować, a to może być podstawą do intensywnego ożywiania przedsiębiorczości menedżerskiej, która jest uzależniona od wielu różnorodnych mikroparametrów. Jej wzrost należy uznać za kluczowe wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw. Wobec tego poszukiwanie oraz wdrażanie skutecznych instrumentów jej wzrostu stało się istotnym zagadnieniem, zwłaszcza że im bardziej przedsiębiorczy staje się menedżer, tym większa jest szansa na sukces, przetrwanie czy nawet rozwój przedsiębiorstwa, w którym on funkcjonuje.

Czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorczości menedżerskiej leżą w gestii samego menedżera i jego podświadomych zachowaniach, sposobie myślenia, decyzjach, postawach i emocjach, które powinny być przez niego wypracowane i predysponowane do zwiększania ich poziomu. Aby w pełni wykorzystać możliwości jakie stwarzają – wypracowane przez menedżera – nawyki, trzeba umieć je zidentyfikować. Pozwoli to właściwie nimi zarządzać. Dlatego też – w realizowanej przez autorów pracy – całą uwagę poświęcono temu zagadnieniu. Przyjęto, że aktywizacja nawyków przedsiębiorczych menedżerów jest możliwa poprzez identyfikację poszczególnych ich mikroparametrów.

Podobnie jak z przedsiębiorczością menedżerską, z terminem nawyki wiąże się także wiele niejasności. Termin ten jest pojęciem wielokontekstowym, co powoduje trudności w jego zdefiniowaniu i klasyfikowaniu. Powstało zamieszanie metodologiczne, które nierzadko prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie są nawyki, a co za tym idzie – jakimi metodami je badać, a następnie oceniać. Sytuację komplikuje występowanie terminów bliskoznacznych,

takich jak kompetencje, rutyna, zwyczaje, zręczność czy wprawa. A zatem mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk, wśród badaczy brak jest jednoznacznej definicji. Przyjęto zatem, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna. Jakkolwiek poszukiwanie jednej, wspólnej lub uniwersalnej definicji lub klasyfikacji nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki zarządzania (jednocześnie mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego), to na potrzeby badań przyjęto definicję według własnego wzorca.

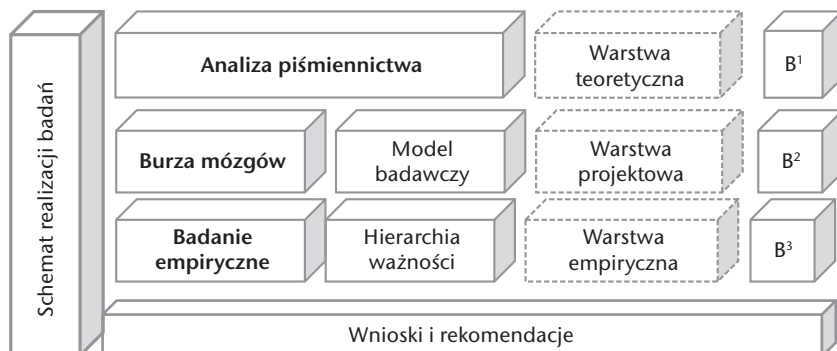
Przedsiębiorczy menedżer to osoba predysponowana do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Tymczasem zauważa się coraz mniejszą grupę menedżerów, którzy zakładają i prowadzą własne firmy. Obecne czasy uwypuklają takie podejście. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele [Glinka, Pasieczny, 2015]. Wymienić tu można m.in. bardzo dobre warunki zatrudnienia oferowane przez wielkie korporacje (finansowe i pozafinansowe), ograniczoną skłonność do ryzyka, brak kapitału czy wreszcie niestabilne i nieprzewidywalne prawo. Wskazuje się także na kwestię zakorzenionych w społeczeństwie tzw. mitów o przedsiębiorczości [Bratnicki et al., 2007].

Jakkolwiek poruszane w pracy zagadnienia są przedmiotem wielu opracowań [m.in.: Bratnicki, Dyduch, 2002; Bratnicki, 2004; Bratnicki, 2005a; Bratnicki, 2006; Bratnicki, Austen, 2005; Dyduch, Bratnicki, 2006; Bratnicki, Dyduch, 2006], to podjęta przez autorów problematyka nie jest w żadnym stopniu wyeksploatowana (do tej pory nie prowadzono prac badawczych w domenie przedsiębiorczości menedżerskiej wśród producentów technicznych środków transportu rolniczego). Tym samym jest jeszcze wiele zagadnień z zakresu przedsiębiorczości menedżerskiej wymagających wyjaśnienia naukowego. Pożądane są dalsze badania dotyczące postaw przedsiębiorczych i przyswojonych przez menedżerów nawyków (stan obecny) oraz ich wpływu na eliminowanie czynników skutecznie hamujących proces zakładania nowych firm.

## 2. Model i metody badań

Wzrost strategicznego znaczenia podświadomych zachowań, sposobu myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów, znajduje swój wyraz w prowadzonych badaniach. Autorzy zdecydowali się o przeprowadzeniu wieloetapowego procesu zróżnicowanych działań, mających zapewnić poznanie zdefiniowanego wycinka rzeczywistości, tj. nawyków przedsiębiorczych menedżerów. W przedstawionym opracowaniu zastosowano trzyetapową procedurę postępowania badawczego, którego schemat zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat realizacji badań



Źródło: opracowanie własne.

## Kwerenda literatury

Realizacja celu wymagała – w pierwszej kolejności – sprokurowania katalogu mikroparametrów istotnie identyfikujących katalog podświadomych zachowań, sposobu myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów. Technika badawczą, która została wybrana do zebrania danych pierwotnych była rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu (B<sup>1</sup>). Rekonesans piśmiennictwa pozwolił nie tylko na sformalizowaną i zobiektywizowaną syntezę dotychczasowego dorobku naukowego czy też ocenę dotychczas prowadzonych badań [Columb, Lalkhen, 2005: 391–394], ale przede wszystkim umożliwił identyfikację płaszczyzn zarówno zbadanych, jak i niezbadanych [Levy, Ellis, 2006: 181–212]. Dało to asumpt do zdefiniowania ram dalszych badań [Gimenez, Tachizawa, 2012: 531–543], których wyniki mogły stanowić podwaliny konsekwentnych prac eksploracyjnych [Czakon, 2011: 57–61; King, He, 2005: 665–686]. Przegląd piśmiennictwa przebiegał w trzech etapach, począwszy od: (1) tworzenia bazy literatury, poprzez (2) selekcję prac włączonych do dalszej analizy, skończywszy na (3) krytycznej analizie treści. Uwzględniając możliwości percepcyjne i czasowe autorów, jak również istniejące w praktyce ograniczenia, do bazy finalnej włączono publikacje najistotniej odzwierciedlające omawiany problem definicyjny. Ze względu na chęć zbadania najpopularniejszych trendów i ujednolicenia podejścia posłużono się analizą polsko- [m. in.: Bratnicki, 2001; Bratnicki, Dyduch, 2002; Dyduch, 2004; Bratnicki, 2005b; Bratnicki et al., 2004; Piecuch, 2009; Jankowska, Pietrzykowski, 2012; Frączkiewicz-Wronka, Grewiński, 2012; Kurczewska, 2013; Kraśnicka et al., 2014; Cieślik, 2014; Głód, Kraśnicka, 2018] i anglojęzycznych [m.in.: Bass et al., 1997; Timmons, 1999; Roue, 2000; Alvarez, Barney,

2001; Morris, Kuratko, 2002; Altinay, Roper, 2003; Antoncic, Hisrich, 2003; Bessant, Tidd, 2007] tekstów<sup>2</sup>.

Prowadzone analizy jednoznacznie wskazują na rozpowszechnianie badań w zakresie przedsiębiorczych menedżerów. Ekspercka metoda przeglądu literatury, czyniąca studia literatury arbitralnymi, wykazała, że tematyka dotycząca przedsiębiorczych menedżerów jest ujmowana pod różnymi hasłami w różnych kombinacjach. Rozróżnienie dotyczy zarówno definiowania profilu kompetencyjnego, jak i określenia samego przedmiotu badań. Stwierdzono, że systematycznie wzrasta liczba publikacji powołujących się na prace dotychczas opublikowane. Powyższe pozwala konstatować, że budując podstawy koncepcji badań, tym bardziej należało wykorzystać dostępną literaturę. Pozwoliło to na uzupełnianie i rozwijanie modelu badawczego. Przegląd piśmiennictwa doprowadził do zidentyfikowania 30 kluczowych mikroparametrów w kategorii przedsiębiorczych menedżerów.

## Badanie eksperckie

W kolejnym etapie – stanowiącym zbiorowe poszukiwanie pomysłów – powołano zespół twórczego myślenia (B<sup>2</sup>). Jako że do podstawowych metod poszukiwania twórczych pomysłów (za taki uznano identyfikację nawyków przedsiębiorczych menedżerów) należy burza mózgów, zdecydowano o wyborze tej metody badań. Najefektywniejsze są zespoły 6–15-osobowe [Antoszkiewicz, 1990: 151; Lisiecki, 1997: 110, Skalik, 2001: 68, Łuczak, 1995: 34], stąd do badań zaproszono 9 celowo dobranych ekspertów (tabela 1).

Wszyscy członkowie grupy z wyprzedzeniem zostali poinformowani o temacie i zasadach obowiązujących podczas spotkania (on-line). Otrzymali także materiały robocze będące kompilacją kwerendy literatury i obserwacji własnych autorów. Umożliwiło to dokonanie przemyśleń i generowanie pomysłów w okresie poprzedzającym sesję. Rozmowa z ekspertami była przygotowana według implikowanego potrzebami badawczymi scenariusza. Przyjęto formę rozmowy, w której badacze mieli pełną inicjatywę w prowadzonych rozważaniach, kierując się celem badawczym (prokurowanie modelu badawczego). W odniesieniu do przedstawionych założeń i koncepcji literaturowych oraz na podstawie doświadczeń wyniesionych ze swoich firm, zadaniem ekspertów było wyeksponowanie podświadomych zachowań, sposobu myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów i przedstawienie własnej interpretacji w tym zakresie.

---

<sup>2</sup> Jakkolwiek popularność publikacji liczona stopniem umiędzynarodowienia i liczbą cytowań jest często ważniejsza od uznania jej przez grono ekspertów, z całym przekonaniem autorzy zdali się także na publikacje wybitnych przedstawicieli polskiej nauki, jak: prof. W. Dyduch, prof. W. Czakon, prof. A. Zakrzewska-Bielawska czy prof. T. Kraśnicka.

Tabela 1. Charakterystyka ekspertów

EKSPERT	Wiek eksperta				Wykształcenie eksperta			Wielkość prowadzonej działalności			Charakter działalności				Forma działalności				
	od 31 do 40 lat	od 41 do 50 lat	od 51 do 60 lat	powyżej 60 lat	wyższe	średnie	zawodowe	mała	średnia	duża	prod. jednostkowa	prod. krótkoseryjna	prod. masowa	prod. wielkoseryjna	handel	usługi	działalność gosp.	spółka jawna	spółka z o.o., SA
B.K.				X			X	X				X						X	
B.P.	X				X			X				X							X
G.W.				X	X			X			X						X		
I.K.		X			X			X				X						X	
P.N.		X			X			X			X						X		
T.P.				X		X		X				X							X
P.P.			X		X			X						X				X	
H.K.				X			X	X											
A.S				X	X				X				X						X

Źródło: opracowanie własne.

Jakkolwiek umiejętność oceny słabych i mocnych stron jest kluczową kompetencją współczesnego uczestnika rynku, autorzy zdają sobie sprawę, że zastosowanie takiej metody prokurowania modelu badawczego może budzić pewne wątpliwości w kwestii wyboru optymalnego rozwiązania (subiektywizm). Jednakże założono, iż celowo dobrani eksperci (praktycy zarządzania), z racji wykonywanego zawodu (codzienne kontakty z rynkiem i związane z tym sprzężenia zwrotne) mają wiele okazji do zbierania informacji na temat podświadomych zachowań, sposobu myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów, stąd takie podejście jest jak najbardziej racjonalne – rozwiązujące problem.

Celem badania była identyfikacja oraz przedyskutowanie z ekspertami nawyków przedsiębiorczego menedżera. W efekcie opracowano katalog 35 podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów. Na tej podstawie została przygotowana ankieta stanowiąca narzędzie dla przeprowadzenia badania właściwego.

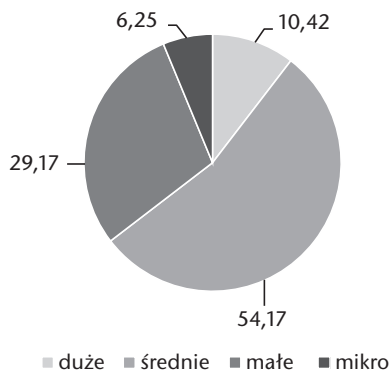
## Badanie rudymenarne

Zasadniczy etap badań (B<sup>3</sup>) realizowano wśród 48 celowo dobranych przedsiębiorstw. Respondentów poproszono o wskazanie, w jakim stopniu wyodrębnione w modelu badawczym nawyki (podświadome zachowania, sposoby myślenia,



decyzje, postawy i emocje) powinny charakteryzować przedsiębiorczych menedżerów. Respondenci reprezentowali mikroprzedsiębiorstwa (6,25%), małe (29,17%), średnie (54,17%) oraz duże (10,42%) przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych (rysunek 2). W badaniu wzięli udział producenci części i podzespołów technicznych środków transportu rolniczego.

Rysunek 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw (kryterium wielkości), (w %)



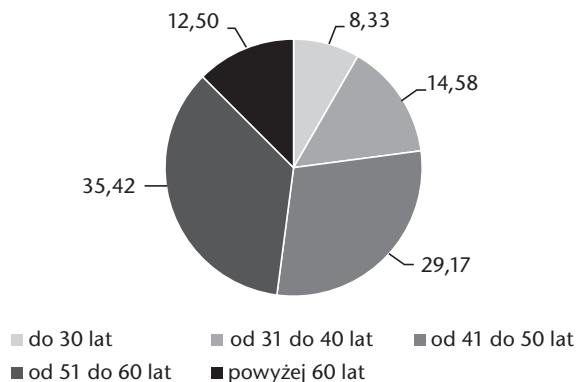
Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji, deklarowano produkcję masową lub wielkoseryjną (45,83%), produkcję krótkoseryjną (37,50%) lub produkcję jednostkową (16,67%). W przypadku przedsiębiorstw handlowych większość uznaje się za pośrednika między producentami a importerami z jednej strony, a handlem detalicznym z drugiej strony. Deklarują zakupy dużej liczby towarów od producentów (60,42%) czy importerów (39,58%) i sprzedaż mniejszej liczby szerokiego asortymentu przedsiębiorstwom detalicznym. Wśród opiniodawców zdecydowanie dominowała grupa osób pomiędzy 41. a 60. rokiem życia; zaledwie 8,33% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat, 14,58% badanych to osoby w wieku między 31. a 40. rokiem życia, 29,17% respondentów miało od 41 do 50 lat, 35,42% miało od 51 do 60 lat, a 12,50% – powyżej 60 lat (rysunek 3).

Przeważała grupa osób legitymujących się wykształceniem wyższym (64,58%), 22,92% respondentów miało wykształcenie średnie, natomiast 12,50% – zawodowe (rysunek 4).

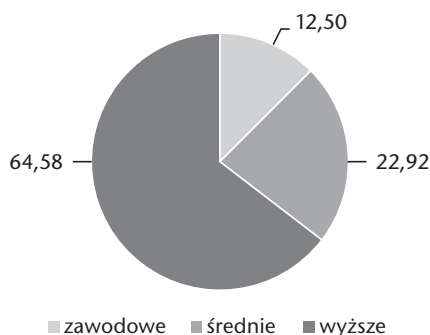


Rysunek 3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw (kryterium wieku opiniodawców), (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw (kryterium wykształcenia opiniodawców), (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rozpoznania istotności poszczególnych deskryptów dokonano, opierając się na wartości średniej obliczonej na podstawie wskazań osób biorących udział w badaniu, co jest praktyką powszechnie stosowaną przy opracowywaniu wyników badań ankietowych<sup>3</sup>. W toku prowadzonych badań podjęto się próby interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach ekspertów. Kluczowym etapem był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji, co uwypuklono w dalszej części opracowania.

<sup>3</sup> Oceny dokonywano w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało niską, natomiast 5 – bardzo wysoką potrzebę przyswojenia określonego nawyku.

### 3. Wyniki badań własnych

Biorąc pod uwagę istotność wyartykułowanych w modelu nawyków przedsiębiorczych menedżerów, za kluczowe przyjęto te mikroparametry, które zostały sklasyfikowane w przedziale 5,00–4,00 (grupa A). Przyporządkowania do wskazanej grupy autorzy dokonali, opierając się na ich wartości średniej obliczonej na podstawie wskazań ogółu respondentów biorących udział w badaniu. Dzięki temu możliwe było oszacowanie, czy model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej odzwierciedla podświadome zachowania, sposób myślenia, decyzje, postawy i emocje, którymi powinni cechować się przedsiębiorczy menedżerowie. Przyjęto, że walory badania eksperckiego, i związanego z tym celowego doboru próby badawczej, zostaną potwierdzone faktem zakwalifikowana do grupy A co najmniej 25 wyodrębnionych w modelu nawyków. Sformułowane pytanie oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym stały się punktem wyjścia sformułowania następującego postulatu: „przedsiębiorczy menedżer to osoba cechująca się wiarą we własne możliwości, poczuciem własnej wartości, łatwością komunikacji i zdolnością do kreowania i urzeczywistniania marzeń”. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Nawyki przedsiębiorczych menedżerów – wyniki badań własnych

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
1	Wierzą w siebie. Poczucie wartości nie wynika jednak z tego, co posiadają	–	–	–	13	35	4,73
		–	–	–	27,1	72,9	
2	Nie porzucają marzeń	–	–	3	8	37	4,71
		–	–	6,3	16,7	77,1	
3	Mają łatwość komunikacji, którą starają się doskonalić	–	–	1	13	34	4,69
		–	–	2,1	27,1	70,8	
4	Są elastyczni i gotowi na zmiany, które wyprzedzają. Traktują je jako okazje	–	2	–	10	36	4,67
		–	4,2	–	20,8	75,0	
5	Podejmują się działań, których nikt inny się nie podejmuje; nie zraża ich „płynięcie pod prąd”. Podejmują decyzje „niepopularne”	–	–	1	14	33	4,67
		–	–	2,1	29,2	68,8	
6	Wprowadzają nowe pomysły, a nie naśladowują stare. Są otwarci na innowacje	–	–	2	13	33	4,65
		–	–	4,2	27,1	68,8	
7	Są wolni od kompleksów	–	–	1	15	32	4,65
		–	–	2,1	31,3	66,7	

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
8	Aktywnie i świadomie kształtują swoją przyszłość	–	1	2	11	34	4,63
		–	2,1	4,2	22,9	70,8	
9	Mają jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragną. Dokładnie planują rozwój	–	–	2	15	31	4,60
		–	–	4,2	31,3	64,6	
10	Myślą praktycznie	–	–	3	13	32	4,60
		–	–	6,3	27,1	66,7	
11	Mają energię płynącą z pasji	–	–	3	14	31	4,58
		–	–	6,3	29,2	64,6	
12	Dostrzegają okazje tam, gdzie inni widzą przeszkody. Szukają rozwiązań, a nie problemów i przeszkód	–	1	2	14	31	4,56
		–	2,1	4,2	29,2	64,6	
13	Potrafią znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystują własne atuty	–	–	3	15	30	4,56
		–	–	6,3	31,3	62,5	
14	Są głodni wiedzy. Bez przerwy się uczą. Pytają, obserwują, czytają, słuchają i eksperymentują	–	–	4	14	30	4,54
		–	–	8,3	29,2	62,5	
15	Są odporni. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej stają do walki	–	1	1	17	29	4,54
		–	2,1	2,1	35,4	60,4	
16	Panują nad myślami i emocjami	1	1	1	13	32	4,54
		2,1	2,1	2,1	27,1	66,7	
17	Doprowadzają sprawy do końca	1	1	1	14	31	4,52
		2,1	2,1	2,1	29,2	64,6	
18	Szybko i sprawnie radzą sobie z problemami. Nie uciekają od wyzwań	–	2	3	11	32	4,52
		–	4,2	6,3	22,9	66,7	
19	Stawiają sobie ambitne cele, które pobudzają ich do działania	–	1	3	15	29	4,50
		–	2,1	6,3	31,3	60,4	
20	Ponad formalne wykształcenie przedkładają fachową wiedzę w swojej branży. Jawią się jako specjaliści w swojej dziedzinie. Sprzedają konkretną wiedzę, którą posiadli	–	–	4	16	28	4,50
		–	–	8,3	33,3	58,3	
21	Rozumieją wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają	–	2	2	15	29	4,48
		–	4,2	4,2	31,3	60,4	
22	Są cierpliwi i uparci	–	–	4	17	27	4,48
		–	–	8,3	35,4	56,3	
23	Otaczają się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumieją znaczenie pracy zespołowej. Tworzą wzajemnie korzystne relacje z otoczeniem	–	1	4	16	27	4,44
		–	2,1	8,3	33,3	56,3	
24	Potrafią przyznać się do błędu, mają zaufanie do własnych kompetencji, ale nie cechuje ich pycha. Uczą się od innych	–	2	5	11	30	4,44
		–	4,2	10,4	22,9	62,5	
25	Potrafią delegować i hierarchizować zadania	–	–	6	15	27	4,44
		–	–	12,5	31,3	56,3	

cd. tabeli 2

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
26	Świadomie i metodycznie pracują na sukces	–	2	4	15	27	4,40
		–	4,2	8,3	31,3	56,3	
27	Ponosząc porażki, są skłonni do ponownego działania	–	2	5	15	26	4,35
		–	4,2	10,4	31,3	54,2	
28	Biorą odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki	–	2	5	16	25	4,33
		–	4,2	10,4	33,3	52,1	
29	Podejmują wyważone ryzyko	1	1	5	15	26	4,33
		2,1	2,1	10,4	31,3	54,2	
30	Zadają właściwe pytania	1	2	5	15	25	4,27
		2,1	4,2	10,4	31,3	52,1	
31	Rozumieją, że ich przedsiębiorstwo nie może rosnać w tempie szybszym od rozwoju osobistego	–	2	7	15	24	4,27
		–	4,2	14,6	31,3	50,0	
32	Polegają na samym sobie	1	3	5	17	22	4,17
		2,1	6,3	10,4	35,4	45,8	
33	Dbają o zdrowie	1	3	9	10	25	4,15
		2,1	6,3	18,8	20,8	52,1	
34	Nie odkładają niczego na później	1	2	11	12	22	4,08
		2,1	4,2	22,9	25,0	45,8	
35	Są zdolni do niewymuszonej koncentracji	2	1	12	16	17	3,94
		4,2	2,1	25,0	33,3	35,4	

Źródło: opracowanie własne.

Jakkolwiek bardzo trudno jest jednoznacznie zakwalifikować rzeczywiste zachowania, sposób myślenia, decyzje, postawy i emocje, ponieważ w ich ocenie nie ma możliwości precyzyjnego oddzielenia takich mikroparametrów, jak np. pewność siebie i wiara we własne zdolności, to warto podkreślić, że są to nawyki istotnie wpływające na przedsiębiorczość menedżerską (4,73). Nie chodzi tutaj oczywiście o wychwalanie swoich zasług i kompetencji, ale o świadomość, że jest się osobą wiedzącą, jak powinna wyglądać strategia działania, mającą świadomość tego, do czego dąży, jak zachęcić i zmotywować pracowników do efektywności oraz potrafiącą planować i nie mającą problemów z realizacją. Przedsiębiorczy menedżer to osoba, która nigdy nie porzuca marzeń (4,71).

Dokonując dalszej analizy nawyków przedsiębiorczych menedżerów, trzeba wyartykułować łatwość komunikacji (4,69)<sup>4</sup>, elastyczność i gotowość na zmiany (4,67),

<sup>4</sup> Przedsiębiorczy menedżer powinien dokładnie i jasno komunikować, co muszą zrobić jego pracownicy, kiedy i czym mają się zająć oraz dlaczego to robią.

które menedżerowie postrzegają w kategorii okazji. Przyjmując powyższe za wykładnię, przedsiębiorczy menedżerowie okazje postrzegają jako sytuacje, w których podjęcie określonej decyzji związane jest w perspektywie niedalekiej przyszłości z wysokim prawdopodobieństwem odniesienia znacznych korzyści. Dotyczą one na ogół nowych idei, rozwiązań, kierunków działania, stanowią podstawę do imitowania lub wprowadzania innowacji w organizacji pracy i produkcji. Wykorzystanie pojawiającej się okazji wynika z umiejętności rekonfigurowania przez nich dostępnych środków produkcji, przedmiotów pracy, dostępnej technologii i dyspozycji osobowych zatrudnionych pracowników. Przedsiębiorczy menedżerowie podejmują się działań trudnych, których często nikt inny się nie podejmuje (nisze rynkowe). Nie zraża ich „płynięcie pod prąd”. Podejmują decyzje często kontrowersyjne (4,67). W realizacji działań służących rzeczywistemu wykorzystaniu okazji ważnym czynnikiem wpływającym na powodzenie tych działań jest kreatywność i innowacyjność, bowiem wykorzystanie okazji jest w istocie grą bez ustalonych reguł, które dopiero w jej trakcie są odkrywane, weryfikowane i stosowane przez uczestników rynku. A zatem przedsiębiorczy menedżerowie są otwarci na nowe pomysły. Nie powielają wyłącznie starych rozwiązań. Są zdeterminowani na innowacje (4,65). Liczne opracowania literaturowe wskazują pewną tendencję do podążania w kierunku rozwiązań innowacyjnych, rozumianych jako wiele „nowych” działań. Tymczasem praktyczne doświadczenia autorów wskazują, że duża część menedżerów podchodzi do zagadnienia innowacji w stopniu ogólnym, zwykle intuicyjnym. Jest to najczęściej podejście reaktywne. Wynika z potrzeby wprowadzania innowacji, jako bezpośredniej konsekwencji dynamicznych zmian i ich wymuszania przez sytuację rynkową.

W ramach badanego sektora dominują przedsiębiorstwa, które zainspirowane innowacjami, obserwując pioniera, stawiają często na konkurencyjne, skuteczne naśladownictwo. Jakkolwiek imitacje są ogromną siłą napędową współczesnych wytwórców, to potwierdzają, że wielu menedżerów nie docenia faktu, iż współczesne polskie firmy potrafią być kreatywne i przebojowe, wolne od kompleksów. Dlatego za nadrzędne wyzwanie rozwojowe dla współczesnych wytwórców działających w polskim sektorze maszyn rolniczych autorzy uznają wzrost innowacyjności. W tym sensie innowacyjność jest ogólną miarą sprawności zarządzania i gospodarowania. Jest pochodną umiejętności wyzbycia się kompleksów (4,65), bowiem jak wielokrotnie podkreślał J. Kulczyk: „By mieć szansę na odniesienie sukcesu, trzeba żyć bez kompleksów, być konsekwentnym i przełamywać standardy. Trzeba też słuchać wielkich ludzi, ale robić to, co samemu uważa się za najlepsze”<sup>5</sup>.

Gospodarka przyszłości wymusza, aby czynniki produkcji umożliwiały wytwarzanie dóbr o jak najwyższej wartości dodanej przy jednoczesnej minimalizacji

<sup>5</sup> <https://www.pb.pl/cytaty-z-pb-spin-jan-kulczyk-791261> (dostęp: 25.04.2022).

negatywnego wpływu procesów wytwarzania i użytkowania tych dóbr na środowisko i społeczeństwo oraz przy zachowaniu zdolności do wzrostu produktywności. Należy dążyć do zwiększania wydajności gospodarowania wszystkimi zasobami. Cel ten będzie możliwy do osiągnięcia dzięki menedżerom, którzy aktywnie i świadomie kształtują swoją przyszłość (4,63), mają jasne i sprecyzowane wyobrażenia i dokładnie planują rozwój (4,60) oraz myślą praktycznie (4,60).

Nowe wyzwania sprawiają, że polskie przedsiębiorstwa muszą podejmować aktywne działania związane z rewolucją technologiczną. Da się wyróżnić kilka takich trendów. Jednym z najważniejszych jest nowa fala cyfryzacji, która dotyka coraz liczniejszych obszarów życia. Współcześnie mówi się już o cyfryzacji całego procesu produkcyjnego i pracy intelektualnej. W obszarze przemysłu wyrazem nowej cyfryzacji jest koncepcja czwartej rewolucji przemysłowej. Wymaga zdefiniowania nowego podejścia do wiedzy, która staje się zasobem produkcyjnym tworzącym wartość. W kontekście powyższego przedsiębiorczy menedżerowie ponad formalne wykształcenie przedkładają fachową wiedzę w swojej branży (4,50). Tym samym kreują się jako specjaliści w swojej dziedzinie. Posiadają konkretną wiedzę, którą stale rozwijają (4,54). Bez przerwy się uczą, zadają pytania, obserwują otoczenie, czytają, słuchają i eksperymentują. Ważny aspekt to zdolność do szybkiego uczenia się, również w kontekście informatyzacji, nowych technologii czy automatyzacji pracy. Kluczowa jest zdolność i chęć do szybkiego rozwoju i adaptowania nowych umiejętności. Według autorów równie ważna jest zdolność akceptowania tego, że dotychczas przyswojona wiedza może być przestarzała lub nieadekwatna do obecnej rzeczywistości.

Współczesne zarządzanie wywołało ożywione dyskusje na temat pasji w odniesieniu do menedżerów [Abraham, 2013; Covey, 2014; Obłój, 2016]. Jako że stanowi ważny problem teoretyczny i praktyczny, staje się desygnatem przedsiębiorczych menedżerów, którzy potrafią w sobie wykrzesać energię płynącą z pasji (4,58). Wobec upowszechniania się tezy o szczególnej roli energii w otaczającym nas świecie oraz charakterystycznej dla dzisiejszej rzeczywistości presji w kierunku zwiększania efektywności działania, intrygujące wydaje się coraz większe zainteresowanie problematyką energii menedżerskiej [Bruch, Ghoshal, 2003; Cross et al., 2003; Osbert-Pociecha, 2016]. Źródłem energii do skutecznego działania jest – postrzegane przez pryzmat przedsiębiorczości menedżerskiej – umiejętne panowanie nad myślami i emocjami (4,54). Przydatność wsłuchiwanie się w odczucia niesie ze sobą wiele cennych informacji; przy czym emocje nie są przeciwieństwem logiki, ale powinny być jej naturalnym wsparciem. Menedżer, który potrafi rozpoznać i kontrolować emocje swoje i swoich podwładnych ma ogromny wpływ na produktywność i jakość pracy zespołu. Jedną z najbardziej istotnych i specyficznych dla kryzysu cech przedsiębiorczości menedżerskiej jest wyobraźnia. To ona umożliwia kreowanie wizji przyszłości zarówno w formie całościowych szerokich obrazów, jak i ich poszczególnych części. To dzięki niej menedżerowie dostrzegają okazje [Hunter, 2013] tam, gdzie

inni widzą tylko przeszkody, szukają rozwiązań, a nie problemów [Antoszkiewicz, 2008] i przeszkód. Potrafią znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystują własne atuty (4,54). Są odporni na niepowodzenia. Kiedy większość rezygnuje, przedsiębiorczy menedżerowie stają do walki, gdyż z założenia wyznaczają sobie ambitne cele, które pobudzają ich do działania (4,50). Szybko i sprawnie radzą sobie z problemami. Nie uciekają od wyzwań (4,52), a wszelkie działania doprowadzają do samego końca (4,53). Rozumieją wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają (4,48).

Nowatorskim podejściem do rozwiązywania problemów biznesowych jest koncepcja intuicyjnego pojmowania strategii, której podstawowym założeniem jest potraktowanie problemu organizacyjnego jako niepowtarzalnego. Poszukiwane rozwiązanie powinno mieć wówczas charakter niestandardowy. Zdolność intuicyjnego pojmowania strategii jest wynikiem kompetencji kognitywnych ludzkiego umysłu oraz sposobów przyswajania i przechowywania przez mózg różnych danych i informacji. O ile podjęcie decyzji programowanej jest zadaniem łatwym i rutynowym – opierającym się na doświadczeniu, wypełnieniu określonej procedury, zwyczaju czy też zasadach, to w nietypowych i rzadkich sytuacjach konieczne jest podejmowanie decyzji nieprogramowanych, obarczonych dużym ryzykiem niepowodzenia. Przed pochopnymi i katastrofalnymi w skutkach decyzjami może uratować menedżera cierpliwość. Powinna ona służyć przede wszystkim zyskaniu czasu na chłodną i zdystansowaną refleksję, gdyż emocje bywają złym doradcą. Cierpliwość i upór to kolejne nawyki determinujące przedsiębiorczych menedżerów (4,48), którzy otaczają się ludźmi podobnie myślącymi. Przedsiębiorczy menedżerowie rozumieją znaczenie pracy zespołowej i tworzą wzajemnie korzystne relacje z otoczeniem (4,44).

Przedsiębiorczy menedżerowie cieszą się opinią pewnych siebie i trudno ich zniechęcić z powodu niepowodzeń, są wyraźnie skoncentrowani na doprowadzeniu swojego zespołu do sukcesu, a w obliczu problemu lub porażki potrafią przyznać się do błędu<sup>6</sup>. Jakkolwiek mają zaufanie do własnych kompetencji, to nie cechuje ich pycha (4,44). Niedopuszczalne jest bowiem ignorowanie swoich niedoskonałości i pozbywanie się niekorzystnych informacji. Z przyjemnością uczą się od innych, zadając właściwe pytania, z których wynika ich efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości. Rozumieją, że im trafniejsze pytania sformułują, tym cenniejsze uzyskują odpowiedzi i rezultaty (4,27).

Zorientowanie na szczegóły, precyzja i porządek to cechy, które zapewniają wysoką jakość i stanowią nadprogramową wartość dodaną pracy każdego menedżera. W momencie, gdy te cechy określają ich model działania, stoi przed nimi wielkie wyzwanie. Uparcie dążąc do tego, by wszystko było perfekcyjne, mają tendencję do brania wszystkiego na siebie, nie ufając przy tym, że ich podwładni mogą

<sup>6</sup> Ponosząc porażki, są skłonni do ponownego działania (4,35).



sprostać ich wysokim standardom. Dlatego opanowanie technik delegowania i hierarchizowania zadań to istotne kwestie, z którymi mierzą się przedsiębiorczy menedżerowie (4,44). Począwszy od wyboru właściwej osoby, która będzie wykonywać powierzone jej zadanie, następnie wyznaczenie jasnych celów, podążanie za wzlotami i upadkami, aż po konstruktywną krytykę i stawienie czoła pokusie wykonania zadania samodzielnie.

Współpraca jest kluczowym składnikiem recepty na sukces zespołu, a menedżerowie są tymi, którzy powinni dawać przykład swoim pracownikom. Menedżerowie powinni wiedzieć, jak być kooperatywnym i produktywnym jednocześnie, a także świadomie i metodycznie pracując na sukces (4,40), brać odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki (4,33).

By prawidłowo podjąć decyzję, nie narażając przedsiębiorstwa na nadmierne ryzyko oraz koszty, należy w miarę możliwości najbardziej precyzyjnie określić możliwość wystąpienia ryzyka [Jajuga, 2007]. Skłonność do ryzyka jest uważana za ważną cechę przedsiębiorczych menedżerów (4,33). Jest ona traktowana jako pewien wymiar osobowości odnoszący się do indywidualnego wybierania wariantów o wygranej, która jest wysoka, lecz niepewna [Rudzińska et al., 2011]. Jakkolwiek menedżer cechuje się naturalną skłonnością do ryzyka, która może doprowadzić do wystąpienia niepowodzenia oraz wygenerować wysokie koszty, to potrafi wyważyć jego skutki. Należy doprecyzować, że gdy menedżer ma świadomość, iż jest w stanie kontrolować ryzyko, to decyzji o jego podjęciu jest znacznie więcej [Gajda, 2017]. Dokonując analizy nawyków przedsiębiorczych menedżerów, podkreślono, że rozumieją, że ich przedsiębiorstwo nie może rosnąć w tempie szybszym od rozwoju osobistego (4,27), polegają na samym sobie (4,15), dbają o zdrowie (4,15), nie odkładają niczego na później (4,02). W stopniu nieco mniejszym wyartykułowano zdolność menedżera do niewymuszonej koncentracji (3,94).

## 4. Dyskusja i wnioski

W teorii zarządzania niewiele uwagi poświęca się modelowaniu nawyków przedsiębiorczych menedżerów. Tymczasem powinno ono mieć wymiar zewnętrzny i oznaczać dopasowanie do potrzeb i bieżących wymagań otoczenia. Teoria ich modelowania jest ważna dla praktyki zarządzania. Pozwala bowiem określić istotę, znaczenie i wpływ nawyków menedżerskich na wyniki organizacji (wskazuje, dlaczego dopasowanie jest pożądane i umożliwia ich identyfikację) oraz stanowi podstawę w zakresie ich poprawy. Funkcjonowanie biznesu i efektywność podejmowanych działań zależą od tego, jak menedżerowie potrafią wykorzystać istniejący potencjał, ale również od tego, czy potrafią inteligentnie wybierać rozwiązania najkorzystniejsze, dopasowane do potrzeb chwili i bieżących wymagań otoczenia. Powyższe oznacza, że znamienne

dominantą przedsiębiorczego menedżera jest uznanie jego podświadomych zachowań, sposobu myślenia, decyzji, postaw i emocji, za czynnik krytyczny i decydujący o przetrwaniu firmy.

Wyniki badań pozwalają postulować, że menedżer jest osobą, która wybiera właściwe kierunki, sposoby i przedmiot działania przedsiębiorstwa. Aby efektywnie realizować ten proces, powinien być osobą asertywną, odznaczać się kreatywnością oraz przedsiębiorczością, skutecznie wypełniać role kierownicze, posiadać wewnętrzną motywację do kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie i umieć dobrać odpowiedni styl kierowania do konkretnej sytuacji. Sprawne zarządzanie wymaga zatem ograniczenia ujemnego wpływu złożoności i nieprzewidywalności (niepewności) otoczenia. Chodzi o zdolność niepopadania w kryzysy bądź radzenia sobie z nimi, kiedy się pojawią. Oznacza to reakcję na działania czynników zakłócających; przy czym nie chodzi tutaj o niepodatność na zmiany, które tak ową zdolność mogą implikować.

Podjęte próby opracowania modelu badawczego zarysowanego w formie katalogu nawyków definiujących przedsiębiorczych menedżerów (model teoretyczny), który poddano pod dyskusję celowo dobranych ekspertów dziedzinowych (testowanie), czy opracowany w wyniku kwerendy literatury model odzwierciedlający nawyki, którymi cechują się wybrani przedstawiciele sektora maszyn rolniczych, należy uznać za zadowalające. Wykorzystana w warstwie teoretycznej i projektowej metoda rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu pozwoliła nakreślić istotne mikroparametry, będące podstawą dyskusji w grupie celowo dobranych ekspertów (punkt wyjścia dalszych badań). W wyniku twórczej dyskusji wypracowano model nawyków przedsiębiorczych menedżerów. W warstwie empirycznej oszacowano istotność poszczególnych elementów modelu. Badanie ankietowe prowadzone wśród celowo dobranych przedstawicieli przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych pozwoliło stwierdzić, że przedsiębiorczy menedżer to osoba cechująca się m.in.: (1) wiarą we własne możliwości, (2) poczuciem własnej wartości, (3) łatwością komunikacji i (4) zdolnością do kreowania i urzeczywistniania marzeń. W toku realizowanych badań dowiedziono, że model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej odzwierciedla rzeczywiste (postulowane przez biznes) zachowania, sposób myślenia, decyzje, postawy i emocje, którymi powinni cechować się przedsiębiorczy menedżerowie. W ten sposób potwierdzono walory badania eksperckiego i związanego z tym celowego doboru próby badawczej – do grupy A zakwalifikowano bowiem 34 z 35 wyodrębnionych w modelu nawyków. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że przedsiębiorczy menedżerowie są ambitnymi, pełnymi zapału do pracy, pewnymi siebie osobami. Posiadają umiejętności komunikowania się z ludźmi, są stanowczy, uparci i zdolni do podejmowania wyważonego ryzyka, co jest odzwierciedleniem profilu menedżerów właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw zaproponowanego przez A. Zakrzewską-Bielawską [2009: 548].

## Podsumowanie

Wychodząc naprzeciw trendom poznawczym, przedmiotem badań zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu były nawyki przedsiębiorczego menedżera oceniane z perspektywy przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych. W wyniku przeprowadzonych badań autorzy potwierdzili, iż istnieje możliwość ich otaksowania. W związku z przeprowadzonymi badaniami nasuwają się istotne rekomendacje będące odpowiedzią na pytanie, w jaki sposób owe nawyki kreować z perspektywy naukowca (badacza). Zdaniem autorów konieczne są takie działania, jak: (1) ciągła i systematyczna analiza otoczenia i związanych z tym trendów, (2) wspieranie menedżerów w rozpoznawaniu potrzeb szkoleniowych, (3) formułowanie narzędzi doskonalących, (4) monitorowanie wcześniej rozpoznanych nawyków zaspokajających bieżące potrzeby (pod jakimi względami okazały się skuteczne, a pod jakimi mniej skuteczne), (5) pomaganie w dokonaniu ich oceny na podstawie przyjętych kryteriów (samoocena), (6) wspieranie menedżerów w łagodzeniu obaw, niepewności i wahań poprzez przedstawianie możliwości i eliminowania luki w zakresie skwantyfikowanych nawyków, (7) udzielanie osobistej rekomendacji, jeżeli wyrobione nawyki okazują się niedostateczne w świetle indywidualnych potrzeb.

Autorzy są świadomi faktu, że prezentowane zagadnienia nie wyczerpują złożoności omawianej tematyki. Skromna objętość wymusiła selekcję zagadnień dotyczących poszczególnych mikroparametrów. Przedstawione w tekście badania należy traktować jako kontekstowe, wpływające na szersze i lepsze zrozumienie tematyki dotyczącej przedsiębiorczości menedżerskiej.

Ważną kwestią jest to, że w przyszłości będą prowadzone dalsze badania w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie: Jaki jest poziom przyswojenia doprecyzowanych w modelu zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przez polskich menedżerów funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych? Innymi słowy chodzi o ustalenie, czy polscy menedżerowie funkcjonujący w sektorze maszyn rolniczych są przedsiębiorczy.

## Bibliografia

- [1] Abraham K. [2013], *It Starts With Passion: Do What You Love and Love What You Do*, John Wiley & Sons, New York.
- [2] Altinay L., Roper A. [2003], *The Influence of Organisational Structure on Corporate Entrepreneurship: Empirical Findings from an International Hotel Group*, Leeds, Metropolitan University.

- [3] Alvarez S.A., Barney J.B. [2001], How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners, *Academy of Management Executive* 15.
- [4] Antoncic B., Hisrich R.D. [2003], Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing a Normative Model, *Journal of Developmental Entrepreneurship* 8.
- [5] Antoszkiewicz J.D. [1990], *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa.
- [6] Antoszkiewicz J.D. [2008], *Rozwiązywanie problemów firmy*, Poltext, Warszawa.
- [7] Bass K., Simerly R.L., Li M. [1997], *The Effects of CEO Compensation on Corporate Economic Performance and Corporate Social Performance*, Academy of Management Proceedings.
- [8] Bessant J., Tidd J. [2007], *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [9] Bratnicki M. [2001], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- [10] Bratnicki M. [2004], Deformacja przedsiębiorczości organizacyjnej. Istota, struktura i dynamika, *Przegląd Organizacji* 2.
- [11] Bratnicki M. [2005a], Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach, *Przegląd Organizacji* 10.
- [12] Bratnicki M. [2005b], W poszukiwaniu teoretycznych podstaw pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, *Organizacja i Kierowanie* 4.
- [13] Bratnicki M. [2006], *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- [14] Bratnicki M., Austen A. [2005], Metodologiczne problemy badania przedsiębiorczej porażki z perspektywy opcji realnych, w: Moszkowicz M. (red.), *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, OWPWR, Wrocław.
- [15] Bratnicki M., Dyduch W. [2002], Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2: 3–4, 81–92.
- [16] Bratnicki M., Dyduch W. [2006], Measuring Corporate Entrepreneurship: In Search for the Universal Tool Reflecting Performance, w: Neely A., Kennerley M., Walters A. (red.), *Performance Measurement and Management. Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield.
- [17] Bratnicki M., Dyduch W., Gabryś B. [2007], Mity przedsiębiorczości w polskich organizacjach: diagnoza i mechanizmy ożywiania potencjału przedsiębiorczości, w: Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski M. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, FPAKE, Warszawa.
- [18] Bratnicki M., Dyduch W., Kulikowska M. [2004], *Firm's Performance and Dimensions of Entrepreneurial Behaviors. The Case of Polish Companies in Contemporary Business*, British Academy of Management, St. Andrews.

- [19] Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J. [2001], An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based behavior, *Strategic Management Journal* 10.
- [20] Bruch H., Ghoshal S. [2003], Unleashing Organizational Energy, *MIT Sloan Management Review* 45(1): 45–51.
- [21] Cieślak J. [2014], *Przedsiębiorczość–polityka–rozwój*, Sedno, Warszawa.
- [22] Columb M.O., Lalkhen A.G. [2005], Systematic reviews & meta-analyses, *Current Anaesthesia & Critical Care* 16(6): 391–394.
- [23] Covey S.R. [2014], *Mądrość i pasja*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- [24] Cross R., Baker W., Parker A. [2003], What Creates Energy in Organizations? *MIT Sloan Management Review* 44(4): 51–56.
- [25] Czakon W. [2011], Metodyka systematycznego przeglądu literatury, *Przegląd Organizacji* 3: 57–61.
- [26] Czakon W. [2020], *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [27] Davidsson P. [2005], *Researching Entrepreneurship*, Springer, New York.
- [28] Dyduch W. [2004], Kapitał społeczny a przedsiębiorczość w polskich organizacjach, *Współczesne Zarządzanie* 1: 25–38.
- [29] Dyduch W. [2008], *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- [30] Dyduch W. [2011], Ocena przedsiębiorczości organizacji w Polsce jako podstawy efektywnej pracy kierowniczej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 187.
- [31] Dyduch W., Bratnicki M. [2006], Discovering the Relation Between the Level of Organizational Entrepreneurship and Performance, *Management* 1.
- [32] Frączkiewicz-Wronka A., Grewiński M. [red.] [2012], *Przedsiębiorczość w Polsce – bariery i perspektywy rozwoju*, Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzcyk, Warszawa.
- [33] Gajda J. [2017], Ryzyko jako ważny element działalności biznesowej w świetle badań autorskich, *Zarządzanie Przedsiębiorstwem* 3.
- [34] Gimenez C., Tachizawa E. [2012], Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review, *Supply Chain Management: An International Journal* 17(5): 531–543.
- [35] Glinka B., Pasieczny J. [2015], *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [36] Głód G., Kraśnicka T. [red.] [2018], *Przedsiębiorca i jego firma. Od pomysłu do wejścia na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

- [37] Gregorczyk S., Romanowska M., Sopińska A., Wachowiak P. [2002], *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSiP, Warszawa.
- [38] Hunter M. [2013], Typologies and sources of entrepreneurial opportunity, *Economics, Management, and Financial Markets* 8(3): 55–100.
- [39] Jajuga K. [2007], *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [40] Jankowska B., Pietrzykowski M. [2012], Postawy proprzedsiębiorcze studentów a profil kształcenia – Polska na tle innych krajów, *Przegląd Organizacji* 8.
- [41] King W.R., He J. [2005], Understanding the role and methods of meta-analysis in IS research, *Communications of the Association for Information Systems* 16(1), 32: 665–686.
- [42] Kraśnicka T., Głód G., Ludvík L., Peterkova J. [2014], Uwarunkowania intencji przedsiębiorczych studentów uczelni ekonomicznych Polski i Czech, *Przedsiębiorczość–Edukacja* 10: 316–332.
- [43] Krzakiewicz K., Cyfert Sz. [2013], Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 300.
- [44] Kurczewska, A. [2013], *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- [45] Levy Y., Ellis T.J. [2006], A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research, *Informing Science Journal* 9: 181–212.
- [46] Lisiecki M. [1997], *Metody i techniki organizatorskie i kierownicze*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa.
- [47] Lumpkin G.T., Dess G.G. [1996], Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review* 21(1).
- [48] Lumpkin G.T., Wales W.J., Ensley M. [2006], *Entrepreneurial Orientation Effect on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age*, Academy of Management, Atlanta.
- [49] Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G. [2000], Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decisionmaking process, *Journal of Management* 5.
- [50] Łuczak J. [1995], Burza mózgów – efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością, *Przegląd Organizacji* 3.
- [51] Morris M.H., Kuratko D.F. [2002], *Corporate entrepreneurship. Entrepreneurial development within organizations*, Harcourt College Publishers, Orlando.
- [52] Oblój K. [2016], *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
- [53] Osbert-Pociecha G. [2016], Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 386: 245–260.
- [54] Peng D.X., Schroeder R.G., Shah R. [2008], Linking Routines to Operations Capabilities: A New Perspective, *Journal of Operations Management* 26: 730–748.



- [55] Piecuch T. [2009], Cechy przedsiębiorcy, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2: 17–26.
- [56] Reichert F.M., Beltrame R.S., Corso K.B., Trevisan M., Zawislak P.A. [2011], Technological Capability's Predictor Variables, *Journal Technology Management and Innovation* 6: 15–25.
- [57] Roure J. [2000], Ten myths about entrepreneurs, w: Birley S., Muzyka D.F. (red.), *Mastering entrepreneurship. The complete MBA companion in entrepreneurship*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- [58] Rudzińska J., Piekarski W., Dudziak A. [2011], Zarządzanie ryzykiem, a podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach transportowych, *Autobusy* 10.
- [59] Skalik J. [2001], *Metody i techniki organizatorskie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [60] Timmons J.A. [1999], *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, Irwin/McGrawHill, Singapore.
- [61] 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 w Katowicach, Katowice: 539–549.

---

## NAWYKI PRZEDSIĘBIORCZYCH MENEDŻERÓW W OPINII RESPONDENTÓW Z SEKTORA TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

### Streszczenie

Zważywszy na empiryczne dowody potwierdzające istnienie silnego związku między rynkowym sukcesem przedsiębiorstw a przedsiębiorczym menedżerem, zaprezentowany w artykule kierunek badań agreguje rozwinięte przez menedżera nawyki (podświadome zachowania, sposób myślenia, decyzje, postawy i emocje) jako czynnik krytyczny i decydujący o przetrwaniu firmy z jednej strony, z drugiej zaś implikujący możliwość wzrostu wartości przedsiębiorstwa w skomplikowanych i niepewnych warunkach funkcjonowania. Głównym celem badań było zdefiniowanie – kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorczości menedżerskiej – nawyków. W kontekście powyższego podjęto się próby opracowania modelu badawczego zarysowanego w formie katalogu nawyków definiujących przedsiębiorczych menedżerów (model teoretyczny), który poddano pod dyskusję celowo dobranych ekspertów



dziedzinowych. W warstwie empirycznej kluczowe było określenie istotności poszczególnych elementów modelu. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród celowo dobranych przedstawicieli przedsiębiorstw wytwórczych sektora maszyn rolniczych.

**SŁOWA KLUCZOWE: NAWYKI, PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER, POSTAWY, ZACHOWANIA, DECYZJE, EMOCJE**

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

---

## THE HABITS OF ENTREPRENEURIAL MANAGERS IN THE OPINION OF RESPONDENTS FROM THE SECTOR OF TECHNICAL MEANS OF AGRICULTURAL TRANSPORT

### Abstract

Considering the empirical evidence confirming the existence of a strong relationship between the market success of enterprises and the entrepreneurial manager, the following line of research aggregates the habits developed by the manager (subconscious behavior, way of thinking, decisions, attitudes and emotions) as a critical factor determining the company's survival on the one hand, and on the other hand, it implies the possibility of increasing the value of the enterprise in complicated and uncertain operating conditions. The fundamental aim of the research was to define habits – crucial from the managerial entrepreneurship perspective. In the context of the above, attempts were made to develop a research model outlined in the form of a catalog of habits defining entrepreneurial managers (theoretical model), which was discussed among purposely selected field experts. In the empirical layer, the key was to determine the significance of individual elements of the model; a survey among deliberately selected representatives of manufacturing companies in the agricultural machinery sector.

**KEYWORDS: HABITS, ENTERPRISING MANAGER, ATTITUDES, BEHAVIORS, DECISIONS, EMOTIONS**

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