

**UNIWERSYTET ŁÓDZKI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA
KIERUNEK –
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI**

**Magdalena Górczyńska
409594**

PRACA LICENCJACKA

Specyfika i wyzwania w pracy przedsiębiorczego kierownika

**Specificity and challenges in the work
of an entrepreneurial manager**

**Praca napisana pod kierunkiem
Dra hab. inż. Marka Matejuna, Prof. UŁ**

Łódź 2025

Spis treści

WPROWADZENIE.....	3
1. SPECYFIKA PRACY PRZEDSIĘBIORCZEGO KIEROWNIKA	6
1.1. ZARZĄDZANIE JAKO PODSTAWA FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI	6
1.2. CHARAKTERYSTYKA PRACY PRZEDSIĘBIORCZEGO KIEROWNIKA.....	13
1.3. KOMPETENCJE I ROLE PRZEDSIĘBIORCZEGO KIEROWNIKA.....	20
2. WYBRANE WYZWANIA W PRACY PRZEDSIĘBIORCZEGO KIEROWNIKA.....	25
2.1. KIEROWANIE ZESPOŁEM – MOTYWOWANIE I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW	25
2.2. INNOWACYJNOŚĆ I ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W PRACY KIEROWNICZEJ.....	31
2.3. SYTUACJE KRYZYSOWE I STRES W PRACY KIEROWNICZEJ	34
3. METODYKA I WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH	39
3.1. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH	39
3.2. CHARAKTERYSTYKA BADANEGO KIEROWNIKA ORAZ FIRMY – ŁÓDZKI DOM BIZNESU.....	41
3.3. WYZWANIA BADANEGO KIEROWNIKA W ZAKRESIE KIEROWANIA ZESPOŁEM	43
3.4. INNOWACYJNOŚĆ I ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W PRACY BADANEGO KIEROWNIKA.....	50
3.5. SYTUACJE KRYZYSOWE I STRES W PRACY BADANEGO KIEROWNIKA.....	55
ZAKOŃCZENIE	60
BIBLIOGRAFIA	64
SPIS RYSUNKÓW	69
ZAŁĄCZNIK 1	70

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, a w szczególności małe i średnie organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności otoczenia, nasilającej się konkurencji oraz dynamicznych zmian technologicznych i regulacyjnych. W takim środowisku rola kierownika wykracza daleko poza klasyczne funkcje planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Coraz częściej oczekuje się od kierowników podejmowania inicjatyw innowacyjnych, elastycznego reagowania na sygnały rynkowe oraz zarządzania ryzykiem. Jednocześnie kierownik musi dbać o realizację bieżących zadań, efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i finansowych, a także o dobrostan zespołu. Powyższe rozważania prowadzą do sformułowania określonego **problemu badawczego** podjętego w niniejszej pracy, który dotyczy identyfikacji i oceny specyfiki wybranych wyzwań w pracy przedsiębiorczego kierownika.

W literaturze przedmiotu obszernie opisano zarówno klasyczne teorie zarządzania jak i koncepcje przywództwa transformacyjnego czy orientacji innowacyjnej. Brakuje jednak całościowych opracowań, które odwoływałyby się jednocześnie do funkcjonalnego wymiaru pracy kierowniczej oraz do przedsiębiorczej postawy kierownika, co w praktyce pozwala mu inicjować zmiany, przewidywać trendy i podejmować ryzyko. Wybór tematyki jest więc uzasadniony nie tylko luką w badaniach naukowych, lecz także potrzebą dostarczania praktycznych rekomendacji dla kierowników działających w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia jako **cel niniejszej pracy** wyznaczono prezentację teoretycznych i praktycznych aspektów pracy przedsiębiorczego kierownika w kontekście jej specyfiki, kompetencji i ról kierowniczych oraz identyfikację i ocenę wybranych wyzwań przed którymi staje współczesny kierownik. Praca ma za zadanie wskazać najważniejsze kompetencje i narzędzia wykorzystywane w pracy przedsiębiorczego kierownika, a także omówić praktyczne aspekty związane z kierowaniem zespołem, podejmowaniem decyzji, zarządzaniem zmianami oraz radzeniem sobie ze stresem zawodowym.

Wyznaczony problem badawczy oraz cel pracy prowadzą do sformułowania następujących **pytań badawczych**:

1. Na czym polega specyfika pracy przedsiębiorczego kierownika na podstawie wyników badania?

2. Jakie wyzwania związane z kierowaniem zespołem identyfikuje badany kierownik w swojej pracy kierowniczej?
3. Jakie wyzwania związane z innowacyjnością i zarządzaniem zmianom identyfikuje badany kierownik w swojej pracy kierowniczej?
4. Jakie wyzwania w zakresie sytuacji kryzysowych i stresu identyfikuje badany kierownik w swojej pracy kierowniczej?

Realizacji celu pracy oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze podporządkowano strukturę pracy, która składa się z trzech rozdziałów. Pierwsze dwa mają charakter teoretyczny i prezentują przegląd literatury naukowej, natomiast rozdział trzeci ma charakter empiryczny i stanowi sprawozdanie z przeprowadzonych badań.

W rozdziale pierwszym przedstawiono podstawy teoretyczne związane z zarządzaniem i specyfiką pracy kierowniczej. Zawiera podstawowe definicje, funkcji i style zarządzania. Przybliży klasyczne i nowoczesne koncepcje przywódcze oraz modele kompetencyjne. Porusza również rolę kierownika w kontekście jakości, stylów kierowania i teorii przywództwa. Drugi podrozdział pierwszego rozdziału koncentruje się na cechach i zachowaniach przedsiębiorczego kierownika, takich jak innowacyjność czy proaktywność. Omawia także różnice między zarządzaniem klasycznym a przedsiębiorczym, wskazując na nowe oczekiwania wobec kierowników. W ostatnim podrozdziale pierwszego rozdziału przedstawiono pojęcie kompetencji kierowniczych, ich strukturę oraz rolę w zarządzaniu.

Rozdział drugi również ma charakter teoretyczny i odnosi się do konkretnych problemów, z którymi mierzą się współcześni kierownicy. Pierwszy z podrozdziałów opisuje procesy związane z motywowaniem pracowników i budowaniem zaangażowania. Uwzględnia wyzwania w zakresie komunikacji, rozwiązywania konfliktów, stosowania systemów motywacyjnych oraz rozwijania kompetencji zespołu. Drugi podrozdział omawia znaczenie innowacji organizacyjnych oraz zarządzania zmianą jako kluczowe kompetencje współczesnych kierowników. Ostatni trzeci podrozdział skupia się na zarządzaniu w sytuacjach kryzysowych, presji oraz stresie. Opisane zostały źródła stresu zawodowego, jego skutki oraz techniki radzenia sobie z nim, w tym także odpowiedzialność kierownika za dobrostan zespołu.

Rozdział trzeci stanowi część empiryczną i prezentuje wyniki badań własnych przeprowadzonych z wiceprezesem firmy Łódzki Dom Biznesu. W pierwszym podrozdziale została przedstawiona metodyka badań studium przypadku

z zastosowaniem wywiadu. Opisano dobór respondenta oraz wykorzystane narzędzia badawcze. Drugi podrozdział zawiera opis przedsiębiorstwa oraz sylwetkę respondenta, i jego doświadczenie. W trzecim podrozdziale zostały opisane wyzwania badanego kierownika w zakresie kierowania zespołem. Zostało przedstawione w jaki sposób respondent radzi sobie z kierowaniem ludźmi, motywowaniem pracowników i rozwiązywaniem konfliktów. Czwarty podrozdział omawia innowacyjność i zarządzanie zmianą w pracy badanego kierownika. Prezentuje podejmowane przez niego decyzje w zakresie wdrażania innowacji oraz zarządzania procesami zmian. Ostatni podrozdział trzeciego rozdziału dotyczy stresu w pracy badanego kierownika. Ukazuje jak badany kierownik radzi sobie z presją, sytuacjami kryzysowymi i stresem zawodowym.

1. Specyfika pracy przedsiębiorczego kierownika

1.1. Zarządzanie jako podstawa funkcjonowania współczesnych organizacji

Zarządzanie jest nieodłącznym elementem każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości czy rodzaju działalności. Występuje we wszystkich organizacjach od dużych korporacji po małe i średnie przedsiębiorstwa. Zarządzanie to proces, który jest ukierunkowany na osiągnięcie celów przez organizację poprzez koordynację oraz optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych w określonym otoczeniu¹. By lepiej zrozumieć istotę zarządzania, warto przyjrzeć się jego podstawowym definicjom, funkcjom, rodzajom oraz narzędziom. Definicja sformułowana przez H. Fayola głosi, że: „Zarządzać to przewidywać, planować, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować”². Współcześnie zarządzanie traktowane jest jako ciąg powiązanych funkcji kierowniczych. Rolę tę ujmuje się najczęściej jako cykl funkcji kierowniczych planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania co stanowi rdzeń większości programów edukacyjnych z zakresu zarządzania³.

R. Griffin definiuje zarządzanie jako „zestaw działań obejmujących planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie zorientowanych na wykorzystanie zasobów ludzkich, informacyjnych, finansowych i rzeczowych dla realizacji celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁴. Zarządzanie to złożony proces, który obejmuje różne działania, które mają na celu efektywne wykorzystanie zasobów w organizacji. Planowanie oraz podejmowanie decyzji to pierwszy i kluczowy krok w zarządzaniu, który obejmuje ustalanie celów organizacji oraz określanie strategii i sposobów ich realizacji. Kierownicy badają zarówno zasoby wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne, aby stworzyć skuteczny plan działania. Proces podejmowania decyzji wymaga umiejętności przewidywania, konsekwencji różnych wariantów oraz wybierania najlepszego możliwego rozwiązania.

Zarządzanie polega na właściwym przydzielaniu zasobów i tworzeniu struktury organizacyjnej, która umożliwi sprawną realizację celów. Na tym etapie określone zostają

¹ J. Grundei, B. Kaehler, Management and Leadership: Definition, Differentiations, and Other Issues, w: Management and Leadership in Organizations, Springer 2018, s. 20-37.

² H. Fayol, Administracja przemysłowa i ogólna, Warszawa: PWN 2004, s. 123–129.

³ R. Mahon, Management, w: Encyclopedia of Management, Springer 2019, s. 5–12.

⁴ R. Griffin, Podstawy zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 45–50.

role, zadania oraz relacje między poszczególnymi członkami organizacji. Struktura organizacyjna powinna zapewniać elastyczność i efektywność w działaniu. Zarządzanie zespołem to kluczowy aspekt skutecznego działania organizacji. Obejmuje on motywowanie pracowników, komunikację, rozwiązywanie konfliktów oraz budowanie zaangażowania przy realizacji wyznaczonych celów. Efektywne zarządzanie wymaga umiejętności interpersonalnych oraz zdolności do inspirowania i mobilizowania zespołu. Kontrolowanie to ostatni, ale równie istotny element zarządzania. Polega na monitorowaniu postępów, porównywaniu osiągniętych wyników z założonymi celami oraz wprowadzeniu korekt, jeśli rzeczywiste działania odbiegają od planowanych. Proces ten pozwala na utrzymywanie wysokiej jakości pracy i optymalnym wykorzystaniu zasobów.

R. Griffin podkreśla, że zarządzanie nie jest jedynie pasywnym koordynowaniem działań, ale dynamicznym procesem, który wymaga umiejętnego balansowania między sprawnością (czyli efektywnym wykorzystaniem zasobów) a skutecznością (osiąganiem zamierzonych celów). Odpowiednie połączenie wszystkich tych elementów pozwala organizacji funkcjonować w sposób zrównoważony, adaptować się do zmieniającego się otoczenia oraz osiągać długoterminowy sukces. Taki kierownik łączy funkcje zarządzania zasobami ludzkimi z działaniami projektowymi: rekrutuje osoby o wysokiej inicjatywie, wspiera kulturę „bezpiecznej porażki” pozwalającą na szybkie testowanie pomysłów oraz wprowadza systemy premiujące rezultaty innowacyjne. Poprzez kreowanie odpowiednich struktur organizacyjnych i procesów decyzyjnych zapewnia równowagę między efektywnością operacyjną a elastycznością strategiczną, co sprzyja długofalowemu rozwojowi przedsiębiorstwa.

Wszystkie organizacje mają tych, którzy są odpowiedzialni za pomaganie im w osiągnięciu celów. Osoby te nazywane są kierownikami⁵. Główne założenie zarządzania zasobami ludzkimi realizowane przez kadrę kierowników trafnie opisał M. Armstrong, a jego definicja zarządzania zasobami ludzkimi głosi, że HRM (ang. Human Resource Management) to „strategiczna, jednorodna oraz spójna metoda kierowania najcenniejszym kapitałem w każdej organizacji, czyli ludźmi”⁶. Lista wymagań i oczekiwań, która jest stawiana współczesnym kierownikom jest długa. Coraz więcej uwagi poświęca się efektywnemu wykorzystaniu umiejętności kierowników, zwłaszcza

⁵ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 20.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.17.

ich umiejętności komunikacji interpersonalnej, w celu pełnienia funkcji motywacyjnych, przywódczych i komunikacyjnych. Wymaga się również umiejętności wystąpień publicznych, umiejętności prezentowania się, umiejętności redakcyjnych, wysokiej motywacji do pracy, przedsiębiorczości, umiejętności przywódczych, umiejętności planowania, umiejętności krytycznych oceny danych z różnych źródeł oraz umiejętności kontroli. M. Cook przypisuje skutecznemu i efektywnemu kierownikowi następujące cechy⁷:

- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, następstw i konsekwencji planowanych działań,
- umiejętność przekonywania współpracowników i taktownego komunikowania się z zespołem,
- odwaga oraz umiejętność podejmowania decyzji,
- poczucie osobistej odpowiedzialności, które nie może być przenoszone na inne osoby,
- inteligencja, rozumiana jako właściwe działanie w nieprzewidzianych sytuacjach,
- inicjatywa i przedsiębiorczość w poszukiwaniu nowych rozwiązań,
- uczciwość, sprawiedliwość, obiektywizm w stosunku do ludzi,
- umiejętność jasnego i jednoznacznego wyrażania myśli w mowie i piśmie,
- wiedza i umiejętność w zakresie prowadzenia negocjacji,
- ambicja, punktualność, wytrwałość, wyrozumiałość, cierpliwość, wyobraźnia,
- pozytywne nastawienie,
- wsparcie ze strony podwładnych,
- zaufanie i szacunek do pracowników,
- koncentracja na jednej rzecz,
- orientacja na osiągnięcie celów.

Wyniki badań nad efektywną pracą kierownika doprowadziły do stworzenia koncepcji sześciu specyficznych zachowań przywódczych, mających pozytywny wpływ na efektywność pracy. Należą do nich⁸:

1. umiejętność monitorowania i reagowania na zmiany otoczenia,
2. umiejętność organizowania i koordynowania relacji związanych z wykonywanymi zadaniami,

⁷ M. Cook, Jak być dobrym szefem, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001, s. 16.

⁸ R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 53.

3. umiejętność wykorzystywania i przekazywania informacji,
4. umiejętność tworzenia atmosfery, uczenia się i rozwoju dla siebie oraz dla współpracowników,
5. umiejętność motywowania i rozwiązywania konfliktów,
6. odpowiedzialność za własne decyzje.

W psychologii przywództwa zachowanie kierownika jest często traktowane jako funkcja interakcji nabytych lub wrodzonych cech osobowości, sytuacji przywódczych lub indywidualnych cech na przykład wzorców zachowań. Każdy kierownik działa w unikalnym środowisku w sytuacji określonej przez szereg cech organizacyjnych, takich jak wielkość i struktura organizacji, rodzaj organizacji, pozycja w hierarchii firmy, wielkość grupy, staż pracy i doświadczenie. Jednocześnie wiadomo, że zachowanie kierowników w różnych sytuacjach jest spójne oraz podobne i odpowiada wysokiemu natężeniu ich wrodzonych cech⁹. W psychologii zarządzania teorie wyjaśniające zachowania przywódców, tzw. style przywództwa, stanowią jeden z dominujących obszarów zainteresowań. Przypisuje się im znaczenie zmiennych, które wynikają z szeregu cech osobowości przywódcy oraz czynników determinujących sytuację przywódczą¹⁰. Style zarządzania stanowią istotę przywództwa. Należy je rozumieć jako dynamiczny proces wynikający z interakcji kierownika, podwładnych oraz sytuacji, w której przywództwo ma miejsce.

Koncepcja stylów opiera się na różnych zjawiskach, które obejmują zachowania, postawy i procesy myślowe charakterystyczne dla danego kierownika w określonym systemie społecznym. Zarówno cechy interpersonalne takie jak cechy osobowości wynikające z ich zachowania jak i czynniki zewnętrzne określające sytuację przywództwa. Style te można definiować jako dość spójne reakcje, postawy i sposoby myślenia kierowników w sytuacjach zarządzania. Klasyczne koncepcje stylów przywództwa obejmują zachowania autokratyczne i demokratyczne¹¹, style przywództwa określane jako zorientowane na ludzi i budujące strukturę, zachowania zorientowane na pracowników i zorientowane na produkcję, a także zachowania zorientowane na relacje¹². Zarządzanie lub przywództwo to wysoce profesjonalne działanie na stanowiskach

⁹ B. Bajcar, Style kierowania polskich menedżerów - uwarunkowania organizacyjne / Polish manager's leadership styles – organizational determinants, University of Science and Technology, Wrocław 2015, s. 22.

¹⁰ Tamże, s. 22-25.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

kierowniczych, obejmujące tworzenie planów krótko i długoterminowych, właściwą budowę firmy, pobudzanie zaangażowania pracowników oraz utrzymywanie kontroli na wymaganym poziomie. W momencie implementacji systemu zarządzania jakością, który spełnia normy ISO 9000: 2009, organizacje automatycznie uznają, że najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za skuteczne funkcjonowanie wdrożonego systemu¹³. Można zatem założyć, że efekty w postaci osiągnięcia celów jakościowych organizacji będzie w dużej mierze zależeć od kompetencji i stylu zarządzania. W tym ujęciu można wymienić¹⁴:

1. Styl autokratyczny,
2. Styl konsultacyjny,
3. Styl demokratyczny.

Styl autokratyczny to wywieranie wpływu na pracowników za pomocą różnych wytycznych oraz nakazów czy zakazów. W tym przypadku kierownik ma bardzo duży zakres władzy, a opinia pracowników zazwyczaj nie jest brana pod uwagę¹⁵. W tym stylu nie ma miejsca na wdrażanie podstawowych zasad systemu zarządzania jakością, takich jak delegowanie uprawnień czy współpraca między pracownikami. Autokratyczny styl zarządzania występuje, gdy zadania stawiane pracownikom są jasne i zrozumiałe, ale ignorowanie sygnałów ze strony pracowników będzie mieć w dłuższej perspektywie negatywny wpływ na jakość funkcjonowania organizacji¹⁶. Styl konsultacyjny opiera się na kooperacji pomiędzy szefostwem a personelem. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest dialog oraz wspólna praca nad rozwiązywaniem problemów. Pracownicy mogą podejmować pewne decyzje, ale ostateczny głos nadal należy do kierownictwa.

Opisując style należy podkreślić, że styl demokratyczny to świadoma rezygnacja przełożonego z wyłącznego prawa do podejmowania decyzji. Pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji, wspólnie dzielą się obowiązkami i mają wpływ na sposób realizacji zadań. W efekcie często pozwala to nie tylko na osiągnięcie celów samej organizacji, ale także ich indywidualnych celów. W zespole panują zazwyczaj dobre

¹³ T. Oleksyn, Sztuka kierowania, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa 1997, s. 16.

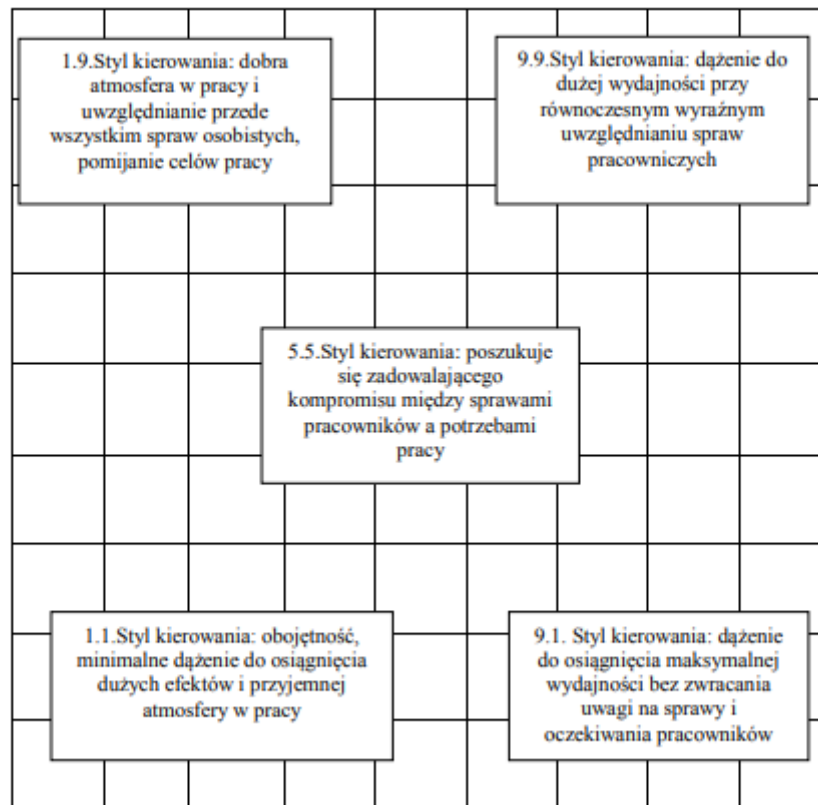
¹⁴ H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 347.

¹⁵ K. Lewin, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. „The Journal of Social Psychology Bulletin”, No. 1, 1939, s. 271-299.

¹⁶ A. Szalkowski, Rozwój personelu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 134.

relacje, a głównym zadaniem kierownika jest skuteczne motywowanie zespołu i koordynowanie działań. Zarówno styl konsultacyjny jak i demokratyczny są zgodne z filozofią zarządzania jakością, ponieważ pracownicy są zaangażowani w planowanie i realizację zadań, a praca zespołowa pozytywnie wpływa na osiągnięcie celów. Ostateczny wybór stylu zarządzania będzie zależał od wielu czynników zarówno po stronie pracowników i bezpośrednich przełożonych. Założyć można, że im bardziej demokratyczny styl zarządzania jest stosowany, tym wymagania dotyczące umiejętności kierownika muszą wzrastać. Na Rysunku 1 przedstawiono siatkę kierowniczą.

Rysunek 1 Siatka kierownicza



Źródło: A. Szalkowski, *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 134

Rysunek 1 przedstawia siatkę kierowniczą ilustrującą pięć różnych stylów przywództwa opartych na trosce o ludzi i trosce o produkcję. Rysunek ma strukturę dwuwymiarowej siatki, w której jedna oś reprezentuje dbałość o potrzeby pracowników, a druga koncentruje się na wynikach pracy. W lewym górnym rogu (1.9) styl ten

przekłada przyjazną atmosferę pracy nad cele związane z produktywnością. Prawy górny róg (9.9) pokazuje zrównoważony styl przywództwa, którego celem jest wysoka wydajność przy jednoczesnym silnym uwzględnianiu spraw pracowników. Środkowa pozycja (5.5) reprezentuje kompromisowy styl przywództwa, szukający kompromisu między wymaganiami w pracy, a potrzebami pracowników. Styl (9.1) dąży do osiągnięcia dużej wydajności bez względu na sprawy i oczekiwania pracowników. Natomiast styl (1.1) jest stylem obojętnym, który nie dąży do osiągnięć i nie uwzględnia potrzeb pracowników.

R. Blake i J. Mouton, przedstawiają style zarządzania, które oprócz podstawowych stylów wyróżniają szereg stylów pośrednich. W ten sposób stworzyli oni tak zwaną siatkę kierowniczą, która zawiera kombinację możliwych relacji między kierownictwem, a pracownikami łączącą dwa style¹⁷. Sposób zarządzania skoncentrowany na celach zakłada kontrole osób podległych i ocenianie ich w oparciu o to jak wykonali powierzone im obowiązki. Model kierowania, w którym najważniejsze jest wspieranie załogi opiera się głównie na pobudzeniu ich chęci do mierzenia się z trudnościami w trakcie wypełniania obowiązków. Schemat ten przedstawiony jest za pomocą dwóch linii (pionowej i poziomej), każda z nich oznaczona wartościami od jeden do dziewięć. Podział liniami pionowymi i poziomymi daje 81 pól oznaczonych liczbami w układzie odciętych współrzędnych z których najczęściej analizowanych jest pięć stylów zarządzania (rys.1)¹⁸. Styl (1.1) określany jako pasywny jest charakterystyczny dla osób, które minimalizują swoje wysiłki i utrzymują je na poziomie, który pozwala im utrzymać się w organizacji. W takiej sytuacji kierownik nie jest zainteresowany zadaniami czy pracownikami i nie lubi, gdy podwładni zwracają się do niego ze swoimi sprawami. Często próbuje pozbyć się odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Styl 1.9 to styl demokratyczny. Jest on również często określany jako zarządzanie osobiste lub klubowe, ponieważ kierownik polega na skrajnej orientacji na swoich pracownikach, często w połączeniu z niewielkim zainteresowaniem celami całego przedsiębiorstwa. Kładzie duży nacisk na potrzeby ludzi oraz na zapewnienie dobrej i zharmonizowanej pracy w grupie. Styl (9.1) definiowany jest jako zarządzanie autorytarne lub autokratyczne. W tej sytuacji wysoka jest orientacja na cele firmy, a kierownik autokratyczny skupia się głównie na zadaniach oraz celach, samodzielnie podejmując decyzję i ograniczając samodzielność pracowników. Styl (5.5) nazywany jest

¹⁷ Tamże, s. 133.

¹⁸ Tamże, s. 133.

także stylem zrównoważonym lub kompromisowym, ponieważ kierownik poświęca równą uwagę zarówno pracownikom jak i zadaniom. Znajduje się pomiędzy stylem demokratycznym, a autokratycznym. W praktyce jest rzadko osiągalny, ponieważ zazwyczaj zharmonizowanie celów całej organizacji z indywidualnym dążeniem zespołu i pracowników bywa niemożliwe, a starania o idealną równowagę zazwyczaj skutkują przeciętną jakością zarządzania. Styl (9.9) to sposób przywództwa, który wyróżnia się najwyższym zainteresowaniem działalnością pracowników i realizacją zadań. Kierownictwo jest całkowicie zaangażowane w sprawy organizacji, a harmonijne relacje w zespole są zgodne z celami firmy, co prowadzi do wysokich wyników w pracy. Kierownicy różnią się stylem przywództwa w zależności od zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Menadżerowi najniższego szczebla charakteryzują się stylem kontrolującym. Skupiają się na nadzorowaniu realizowanych zadań. Ma to związek z faktem, że są rozliczani przez swoich przełożonych na podstawie wymiernych efektów pracy z wykonywanego zadania i osiągniętego celu. Z drugiej strony wzorce zachowań menadżerów na wyższych i najwyższych szczeblach charakteryzowały się uwagą poświęconą pracownikom, zaangażowaniem w procesy decyzyjne i nagradzaniem¹⁹. Wynika to z większej mocy decyzyjnej, uprawnień do nakładania kar i nagród oraz do pewnego stopnia asertywności w zarządzaniu ludźmi i zadaniami.

1.2. Charakterystyka pracy przedsiębiorczego kierownika

Przedsiębiorczy kierownik to menadżer, który obok klasycznych funkcji zarządzania, planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania wykazuje wyraźną orientację na innowację, proaktywną postawę oraz gotowość do podejmowania umiarkowanego ryzyka. Jego zadaniem jest nie tylko utrzymywanie sprawnego funkcjonowania organizacji, lecz także poszukiwanie nowych okazji rynkowych, testowanie nietypowych rozwiązań oraz szybkie reagowanie na zmieniające się warunki otoczenia. Dzięki wysokiej kreatywności i odporności na niepewność potrafi mobilizować zasoby, budować interdyscyplinarne zespoły i wdrażać prototypy, a następnie wprowadzać najlepsze pomysły do codziennej praktyki przedsiębiorstwa²⁰. Wśród cech wyróżniających przedsiębiorczego kierownika wskazuje się przede

¹⁹ B. Bajcar, Style kierowania polskich menadżerów - uwarunkowania organizacyjne / Polish manager's leadership styles – organizational determinants, Wrocław University of Science and Technology, Wrocław 2015, s. 37.

²⁰ P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992, s. 45.

wszystkim innowacyjność poprzez dążenie do generowania nowych produktów, procesów lub modeli biznesowych, często poprzez eksperyment i uczenie się na błędach²¹. Wskazuje się również proaktywność poprzez aktywne poszukiwanie i inicjowanie zmian, wyprzedzanie konkurencji oraz wyznaczanie trendów zamiast biernego reagowania²². Skłonność do ryzyka jest kolejną cechą przedsiębiorczego kierownika. Kierownicy muszą być gotowi do podejmowania decyzji w warunkach niepewności, przy jednoczesnym minimalizowaniu negatywnych skutków potencjalnych porażek²³.

Przedsiębiorczość jest pojęciem wieloaspektowym, które odnosi się do procesu identyfikacji szans, podejmowania ryzyka oraz tworzenia wartości poprzez innowacyjne działania i alokacje zasobów. W ujęciu klasycznym H. Stevenson definiuje przedsiębiorczość jako „poszukiwanie możliwości bez względu na dostępne zasoby”²⁴. Oznacza to, że przedsiębiorca działa proaktywnie, podejmując inicjatywę mimo ograniczeń, kierując się przede wszystkim dostrzeżoną okazją rynkową. Z kolei R. Hisrich i M. Peters ujmują przedsiębiorczość jako dynamiczny proces tworzenia czegoś nowego przy jednoczesnym ponoszeniu ryzyka i uzyskiwaniu nagrody w postaci zysku, satysfakcji osobistej oraz niezależności²⁵. Podkreślają oni, że przedsiębiorczość obejmuje zarówno innowacyjność, organizację jak i zarządzanie przedsięwzięciem oraz gotowość do podejmowania ryzyka finansowego, psychologicznego i społecznego. W kontekście zarządzania, przedsiębiorczy kierownik odgrywa istotną rolę jako inicjator zmian, kreator strategii oraz lider innowacji.

Według R. Hisrich i M. Peters taki kierownik cechuje się między innymi wysoką tolerancją na niepewność, zdolnością do podejmowania decyzji w warunkach ryzyka, orientacją na rezultaty oraz umiejętnością dostrzegania i wykorzystywania okazji rynkowych²⁶. Przedsiębiorczy kierownik nie tylko zarządza, ale także aktywnie kształtuje rzeczywistość organizacyjną, mobilizując zasoby i inspirując zespół do realizacji ambitnych celów. Ujęcie Stevensona dodatkowo wskazuje na różnicę między podejściem menadżerskim a przedsiębiorczym, ponieważ menadżer koncentruje się na optymalizacji dostępnych zasobów podczas gdy przedsiębiorca kieruje się przede wszystkim szansą,

²¹ T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 78.

²² A. Jabłoński, *Psychologia przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa 2009, s. 101.

²³ A. Panasiuk, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2011, s. 56.

²⁴ H. Stevenson, *A Perspective on Entrepreneurship*, Harvard Business School, Boston 1983, s. 1-13.

²⁵ R. Hisrich, M. Peters, *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 1-4.

²⁶ Tamże.

nawet jeśli nie posiada jeszcze środków na jej realizację²⁷. W tym sensie przedsiębiorczy kierownik stanowi hybrydę tych dwóch ról, ponieważ działa operacyjnie, ale z przedsiębiorczym zacięciem, elastycznie reagując na zmieniające się warunki i dążąc do wykorzystania przewagi konkurencyjnej.

W warunkach polskich przedsiębiorczość nabiera szczególnego znaczenia w kontekście transformacji ustrojowych lat dziewięćdziesiątych, kiedy to sektor prywatny zaczął dynamicznie się rozwijać. Przedsiębiorczość stała się kluczowym elementem budowania gospodarki rynkowej, a osoby zakładające działalność gospodarczą odegrały ważną rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy, unowocześnianiu gospodarki oraz stworzeniu innowacji. Według T. Kaczmarka, przedsiębiorczość w Polsce to „zdolność jednostek i organizacji do dostrzegania i wykorzystywania szans rynkowych w warunkach niepewności i ryzyka przy jednoczesnym kreowaniu wartości dodanej”²⁸. Autor ten podkreśla, że kluczowe znaczenie ma postawa aktywna, innowacyjna i elastyczna wobec zmieniających się warunków otoczenia. Obecnie w Polsce obserwuje się rosnące zainteresowanie przedsiębiorczością społeczną i technologiczną, zwłaszcza wśród młodego pokolenia.

Polski przedsiębiorczy kierownik musi mierzyć się nie tylko z uniwersalnymi wyzwaniami jak ryzyko rynkowe czy niepewność, ale także ze specyfiką lokalnego otoczenia instytucjonalnego, w tym ze zmieniającymi się przepisami prawa, biurokracją oraz dostępem do źródeł finansowania. Z drugiej strony rosnące wsparcie ze strony programów unijnych i krajowych takich jak na przykład PARP, NCBR czy Venture Capital tworzy korzystne warunki dla rozwoju innowacyjnych i przedsiębiorczych postaw. We współczesnym kontekście biznesowym od kierowników oczekuje się posiadania szerokiego zakresu zarówno mierzalnych jak i niemierzalnych cech. Należą do nich: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, szkolenia zawodowe, wygląd psychologiczny, inteligencja społeczna i umiejętności negocjacyjne. Dobry kierownik musi również wykazać się umiejętnością wzbudzania zaufania, skutecznej komunikacji, angażowania się w myślenie strategiczne i tworzenie motywującego środowiska pracy. Poniżej znajduje się kompleksowa Tabel 1 przedstawiająca kluczowe atrybuty i kompetencje charakteryzujące przedsiębiorczego kierownika oraz szczegółowe

²⁷ Tamże, s.10.

²⁸ T. Kaczmarek, Zarządzanie przedsiębiorcze, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 80-97.

wyjaśnienie w jaki sposób te cechy przyczyniają się do ogólnej skuteczności przywództwa biznesowego.

Tabela 1 Kluczowe atrybuty i kompetencje charakteryzujące przedsiębiorczego kierownika

Kategoria	Opis
Kwalifikacje zawodowe	Posiada wysokie wykształcenie, wieloletnie doświadczenie zawodowe i dobre umiejętności organizacyjne wspomagające skuteczne zarządzanie.
Komunikacja i empatia	Wykazuje zdolność rozumienia ludzi, uznawania ich indywidualnej wartości i budowania znaczących relacji opartych na wzajemnym szacunku.
Odpowiedzialność społeczna	Ma poczucie odpowiedzialności za dobro zespołu i społeczeństwa. Wspiera prace zespołu i motywuje pracowników poprzez tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy.
Podejmowanie decyzji i ryzyka	Prezentuje gotowość do angażowania się w trudne kwestie, akceptowania ryzyka i brania pełnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.
Postępowanie etyczne	Podkreśla uczciwość, zaufanie, otwartość i rzetelność w kontaktach z partnerami i interesariuszami.
Wizja strategiczna	Ukazuje zrozumienie przyszłego kierunku rozwoju firmy i zdolność do zintegrowania bieżących działań z długoterminowymi celami.
Myślenie analityczne i krytyczne	Posiada umiejętność obliczania i oceny ryzyka, identyfikowania szans i szybkiego reagowania na zmieniające się sytuacje.
Wytrwałość i koncentracja	Wykazuje zaangażowanie w osiągnięcie celów strategicznych poprzez ustalanie priorytetów, odporność i konsekwencję w działaniu.

Zarządzanie stresem	Posiada umiejętność działania pod presją, rozpoznawania własnych ograniczeń i zachowania wydajności w sytuacjach dużego stresu.
Umiejętności interpersonalne	Wspiera otwartą, przyjazną i jasną komunikację; promuje współpracę i rozwiązuje konflikty za pomocą dyplomacji.
Integralność osobista	Pokazuje wysokie standardy etyczne, jest godny zaufania i ma silny kompas moralny zarówno w kontaktach osobistych, jak i zawodowych.
Przedsiębiorcze nastawienie	Myśli kreatywnie, działa pewnie, przewiduje zmiany i przekonuje innych do przyjmowania nowych pomysłów i rozwiązań.
Zaangażowanie w innowacje	Akceptuje konieczność zmian i wykorzystuje je jako podstawę innowacji i rentowności.
Uczenie się przez całe życie	Ciągle poszerza swoją wiedzę i doskonali umiejętności menedżerskie w celu osiągnięcia doskonałości zawodowej.
Pasja i poświęcenie	Motywuje entuzjazmem i pasją do pracy. Jest w pełni oddany misji i celom przedsiębiorstwa.
Asertywność i pewność siebie	Komunikuje swoje potrzeby i pomysły w sposób jasny i pewny, nie umniejszając przy tym punktu widzenia innych.
Kreatywność i ambicja	Wykorzystuje kreatywność w rozwiązywaniu problemów i ambicję w stawianiu sobie wysokich oczekiwań oraz dążeniu do osiągnięcia wybitnych wyników.
Przywództwo i wpływ	Posiada zdolność kierowania innymi, samodzielnego podejmowania decyzji i przewodzenia poprzez przykład.
Tolerancja stresu	Zachowuje spokój i wydajność w sytuacjach stresowych, w okresach niepewności i trudności.

Samoświadomość	Rozumie osobiste mocne strony i ograniczenia, potrafi zarządzać emocjami, działa z pokorą i wnikliwością.
----------------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Lachiewicz, Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura- warunki działania, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s.13., R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002, s.736.

Tabela 1 Przedstawia wieloaspektowe cechy, które definiują pracę przedsiębiorczego kierownika. Każda z tych cech odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu profesjonalisty, który może kierować firmą z wizją, determinacją i zdolnością adaptacji. Przedsiębiorczy kierownicy wyróżniają się umiejętnością łączenia wiedzy technicznej z inteligencją emocjonalną. Wykazują się silnymi podstawami w zakresie edukacji i praktyki zawodowej, ale tym co naprawdę ich wyróżnia jest zdolność do nawiązywania kontaktów z innymi i etycznego przewodzenia. Skuteczna komunikacja i empatia pomagają im budować lojalne zespoły i ułatwiać współpracę, co jest niezbędne w nowoczesnych środowiskach biznesowych²⁹. Społeczna odpowiedzialność i zaangażowanie w zdrową kulturę miejsca pracy dodatkowo wzmacnia ich przywództwo tworząc zmotywowane i spójne zespoły. Ich proces podejmowania decyzji opiera się zarówno na analizie jak i intuicji. co pozwala im podejmować skalkulowane ryzyko i pewnie wprowadzać innowacje wizjonerskie. Myślenie pozwala im przewidywać zmiany na rynku i odpowiednio dostosowywać strategię. Wytrwałość, odporność na stres i osobista dyscyplina to cechy, które pozwalają im pozostać skupionymi na celach nawet gdy pojawiają się wyzwania. Ich przywództwo opiera się na wartościach uczciwości, otwartości i szacunku dla innych budując atmosferę wzajemnego zaufania.

Przedsiębiorczy kierownicy myślą przyszłościowo dążąc do ciągłego doskonalenia i postrzegania zmiany nie jako zagrożenia, ale jako okazję. Ciągłe uczą się, ewoluują i dostosowują do nowych trendów technologii i technik zarządzania. Z pewnością siebie i jasnością wyrażają swoje pomysły i inspirują innych do działania. Ich kreatywność pozwala im rozwiązywać złożone problemy i odkrywać innowacyjne ścieżki do sukcesu. Pasja i poświęcenie napędzają ich długoterminowe zaangażowanie

²⁹ R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002, s.736.

w organizacji. Myślą nie tylko o wydajności operacyjnej, ale także o zrównoważonym wzroście i długoterminowej wizji. Ich ambicja jest zrównoważona przez dojrzałość emocjonalną, co pozwala im budować trwałe relacje i sojusze. Przywództwo dla nich oznacza więcej niż autorytet, gdyż oznacza odpowiedzialność i inspirację. Rola przedsiębiorczego kierownika jest bogata i wymagająca szerokiego zestawu umiejętności, które integrują biznesową przenikliwość z ludzkim zrozumieniem, strategicznie planowanie z adaptacyjnością i osobistą siłę z elastycznym przywództwem³⁰. Strategie marketingowe podlegają ich kontroli w celu promowania wizerunku organizacji. W negocjacjach działają jako przedstawiciele firmy zapewniając korzystne warunki z klientami, dostawcami i partnerami. Promowanie różnorodności i równych szans jest również centralną częścią ich roli. Kierownicy nadzorują tworzenie oficjalnych dokumentów takich jak raporty roczne i sprawozdania finansowe. Zapewniają przestrzeganie przepisów dotyczących zdrowia, bezpieczeństwa i przepisów prawnych we wszystkich operacjach. Ich rola obejmuje codzienny nadzór i strategiczne myślenie, które łączy krótkoterminowe cele z długoterminową wizją. Kierownicy pozostają elastyczni i reagują na wewnętrzne i zewnętrzne zmiany w środowisku biznesowym.

Od menadżerów oczekuje się dawania dobrego przykładu i wzbudzania zaufania wśród członków zespołu³¹. Skuteczni przedsiębiorczy kierownicy inwestują również w rozwój pracowników. Są odpowiedzialni za kształtowanie kultury organizacyjnej i wspieranie poczucia celu wśród pracowników. Komunikacja jest kluczową umiejętnością, ponieważ menadżerowie muszą jasno przekazywać strategię, oczekiwania i informacje zwrotne. Rozwiązywanie konfliktów i podejmowanie decyzji to codzienne zadania, które wymagają inteligencji emocjonalnej i obiektywizmu. Odgrywają kluczową rolę w ustalaniu standardów wydajności i zapewnianiu odpowiedzialności na wszystkich poziomach. Kierownicy muszą stale monitorować zmiany rynkowe i odpowiednio dostosowywać strategię. Dobrzy kierownicy są głęboko zaangażowani w przeglądy wyników i ustalanie kluczowych wskaźników wydajności. Służą również jako łącznik między działami promując współpracę między nimi. Rola kierownika jest złożona i wielowymiarowa. Wymaga zarówno umiejętności analitycznych jak i interpersonalnych³².

³⁰ S. Lachiewicz, [red.], Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura warunki działania, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s.13.

³¹ What is the role of the managing director ? <https://www.iod.com/resources/company-stru> , (dostęp 21.04. 2025).

³² Tamże.

1.3. Kompetencje i role przedsiębiorczego kierownika

Kompetencje są podstawą do zaprojektowania stanowiska pracy lub specyfiki stanowiska pracy, które mają na celu rozpoznanie czego wymaga się od osoby, aby była w stanie wykonywać określone zadania lub pełnić określone funkcje w firmie³³. Kompetencje są predyspozycjami opartymi na kompozycji wiedzy i umiejętności zawodowych w tym kwalifikacji, umiejętności wykonywania zadań wynikających z zajmowanego stanowiska oraz odpowiedzialności i gotowości do ponoszenia konsekwencji swojej pracy. Kompleksowe rozumienie kompetencji można przedstawić jako pewien układ wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowych, motywacji, zachowań i postaw³⁴.

Zarządzanie nowoczesną organizacją to wielkie wyzwanie dla kierowników i przedsiębiorców. Nie ma ustalonych, sprawdzonych, gotowych modeli, które mają zastosowanie dla każdego typu otoczenia i każdego typu organizacji. To bardzo złożony wieloaspektowy proces, który polega na kontrolowaniu firmy jako organizacyjnej całości, planowaniu i wdrażaniu jej rozwoju oraz sposobów zachowania w otoczeniu. To wyzwanie, które należy osiąść i stale doskonalić, ponieważ zmienia się nie tylko organizacja, ale i całe otoczenie. Rosnąca złożoność otoczenia wynikająca z liberalizacji i globalizacji rynków oraz związane z tym rosnące ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej wymuszają na organizacjach i ich kierownikach kształtowania nowych postaw i ciągłe doskonalenie. Z jednej strony maleje możliwość przewidywania przyszłości, jej programowania, z drugiej rośnie liczba zmiennych, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wypracowane przez naukę i praktykę modele, plany, strategie szybko się dezaktualizują, a koszty prowadzenia ciągłych analiz i monitorowania rynku rosną. Rośnie nieprzewidywalność zdarzeń, na świecie które mają istotny wpływ na funkcjonowanie zarówno krajowych jak i zagranicznych organizacji. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest coraz częściej właściwy odbiór pierwszych sygnałów z rynku oraz odpowiedni dobór ludzi do organizacji i umiejętne nimi zarządzanie. To dzięki potencjałowi ludzkemu możliwe jest utrzymanie wysokiego poziomu innowacyjności i nowoczesności organizacji.

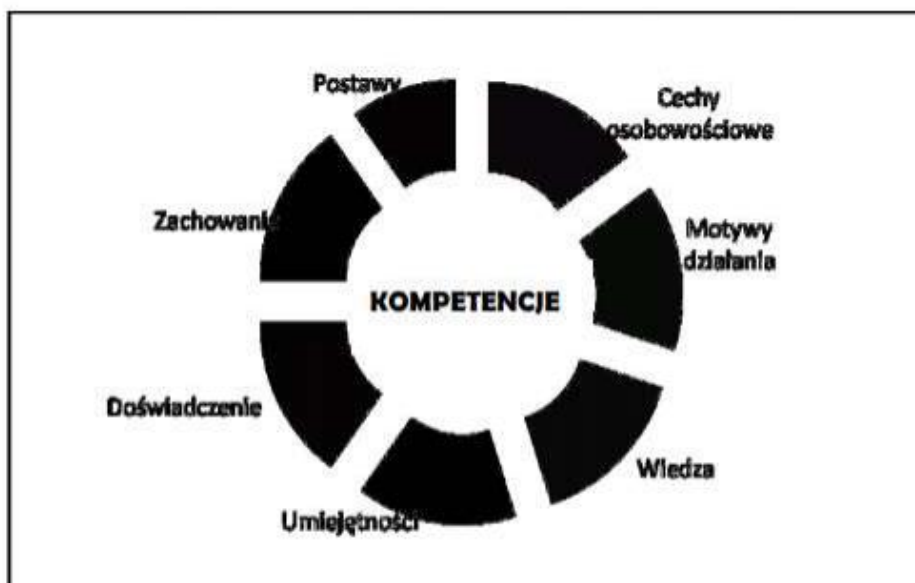
Według F. Suttera firmy, które chcą odnieść sukces powinny między innymi stosować zasadę otwartości, komunikatywności, nieskomplikowanej kultury

³³ Z. Antczak, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 3-12.

³⁴ P. Drucker, Praktyka zarządzania, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 3-20.

organizacyjnej, efektywnej pracy zespołowej zorientowanej na konkretne wyniki.³⁵ Na Rysunku 2 przedstawiono zarządzanie oparte na kompetencjach.

Rysunek 2 Zarządzanie oparte na kompetencjach



Źródło: A. Michalak, J. Kacała, System doskonalenia i rozwoju kadr, Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2021, s. 10-12.

Rysunek 2 pokazuje koncepcję zarządzania opartego na kompetencjach. W jego centrum wpisano słowo „kompetencje”. Napis kompetencje otoczony jest kluczowymi elementami, które definiują wartość zawodową danej osoby. Elementy te obejmują cechy osobowości, motywacje, wiedzę, umiejętności, doświadczenie, zachowania i postawy. Rysunek 2 podkreśla, że skuteczne zarządzanie opiera się na integracji tych elementów w celu oceny i rozwoju potencjału pracowników. Wizualnie pokazuje, w jaki sposób zarówno cechy osobiste jak i zawodowe przyczyniają się do budowania kompleksowych kompetencji w miejscu pracy. Kompetentny kierownik powinien być skoncentrowany zarówno na pracownikach jak i na zadaniach, które ma do wykonania. Dobrą cechą każdego kierownika jest umiejętność współpracy z zespołem. Badania, które dotyczyły pracy kierowników najwyższego szczebla i ich codziennych obowiązków doprowadziły do stwierdzenia, że kierownicy pełnią 10 różnych ról. Role te zostały podzielone na 3

³⁵ F. Sutter, Dynamika otoczenia a zarządzanie, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 4., s. 21.

główne kategorie: interpersonalną, informacyjną oraz decyzyjną. W tabeli 2 zostały przedstawione role kierownicze w organizacji.

Tabela 2 Role kierownicze w organizacji

Kategoria roli	Rola	Opis roli (esencja)
Role interpersonalne	Reprezentant	Reprezentuje firmę na zewnątrz, na wydarzeniach i spotkaniach.
	Lider	Motywuje, kieruje i zarządza pracownikami w celu osiągnięcia celów.
	Łącznik	Buduje i utrzymuje relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Role informacyjne	Rzecznik prasowy	Komunikuje poglądy firmy mediom i partnerom zewnętrznym.
	Propagator	Dzieli się z pracownikami ważnymi informacjami wewnętrznymi.
	Monitorujący	Gromadzi i analizuje dane wewnętrzne i zewnętrzne w celu podejmowania decyzji.
Role decyzyjne	Przedsiębiorca	Inicjuje zmiany, innowacje i rozwój biznesu.
	Osoba zajmująca się problemami	Zarządza konfliktami, kryzysami i problemami operacyjnymi.
	Alokator zasobów	Decyduje o podziale zasobów i zatwierdza budżety.
	Negocjator	Prowadzi negocjacje z podmiotami zewnętrznymi i rozwiązuje wewnętrzne spory.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 9-11.

W Tabeli 2 role interpersonalne podkreślają społeczne i symboliczne obowiązki menedżera jako przedstawiciela, motywatora i łącznika między organizacją, a jej otoczeniem. Role informacyjne koncentrują się na stałym przepływie informacji, jej

gromadzeniu, przetwarzaniu i komunikacji. Bez tych ról organizacje niemal nie mogłyby funkcjonować wydajnie w szybko zmieniającym się otoczeniu. Role decyzyjne przekładają informacje na działanie, ponieważ kierownicy podejmują decyzję, które kształtują ścieżkę organizacji³⁶. Obejmują napędzanie innowacji, zarządzanie kryzysami, przydzielanie zasobów i negocjowanie korzystnych wyników. Role są ze sobą powiązane i nie istnieją w izolacji, a skuteczni menedżerowie są w stanie płynnie poruszać się między nimi w zależności od sytuacji. Złożoność tych ról odzwierciedla różnorodne wyzwania, z którymi mierzą się kierownicy, a także potrzebą ciągłego uczenia się, komunikacji i podejmowania decyzji. Przedsiębiorczy kierownik działa jako reprezentant, który reprezentuje firmę na spotkaniach, konferencjach i wydarzeniach publicznych. Jako lider motywuje, nadzoruje i kieruje pracownikami, aby osiągnęli cele organizacyjne. W roli łącznika buduje relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy wspierając współpracę i pozytywny wizerunek. W roli rzecznika kierownik prezentuje stanowisko firmy stronom zewnętrznym i mediom. Jako propagator udostępnia pracownikom ważne informacje wewnątrz firmy takie jak plany i raporty. Jako osoba monitorująca zbiera, analizuje i śledzi istotne dane, aby wspierać świadome decyzje. Jako przedsiębiorca kierownik inicjuje zmiany i wprowadza innowacje, aby rozwijać biznes. Kierownik również pełni rolę osoby, która zajmuje się problemami w firmie. Jest odpowiedzialna za konflikty i kryzysy zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Alokator zasobów podejmuje decyzje dotyczące dystrybucji zasobów i nadzoruje oraz zatwierdza budżety. Negocjator zajmuje się rozmowami kontraktowymi i umowami zewnętrznymi w imieniu firmy³⁷.

System wartości kształtowany w organizacji przez menedżerów musi być powiązany ze stylem zarządzania. W nowoczesnych organizacjach nie ma miejsca na styl autokratyczny. Autokratyczny kierownik to już przeszłość, przynajmniej w teorii zarządzania. W praktyce wygląda to inaczej, ponieważ nadal istnieje wiele pionowo zorientowanych scentralizowanych przedsiębiorstw, które nie wykorzystują wiedzy pracowników i nie dostrzegają ich potrzeb. Takie organizacje zostaną wykluczone przez otoczenie. Nowa organizacja to przejście od zależności pionowej do poziomej, co oznacza, że priorytetem stają się poziome więzi współpracy, a pracownicy są zachęceni

³⁶ Tamże.

³⁷ Tamże, s. 9-11.

przez kierowników do poszukiwania możliwości współpracy z pracownikami z innych działów³⁸.

Badania przeprowadzone przez A. Koźmińskiego wśród kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw wskazały, że o ich sukcesie rynkowym decydowały następujące czynniki³⁹:

- myślenie strategiczne,
- kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami,
- praca zespołowa,
- tworzenie innowacyjnych dalekosiężnych wizji,
- mobilizacja grup społecznych do realizacji tych wizji,
- instytucjonalizacja, czyli tworzenie i ciągłe dostosowywanie struktur do realizacji wizji przedsiębiorstwa.

Badania potwierdziły, że promowanie przez kierowników pracy zespołowej oraz tworzenie innowacyjnych wizji są istotnymi czynnikami sukcesu firmy.

³⁸ R. Kanter, Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości, [w:] Organizacja przyszłości, red. F. Hesselbein, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s.160-161.

³⁹ A. Koźmiński, Odrabianie zaległości, Warszawa 1999, s. 249.

2. Wybrane wyzwania w pracy przedsiębiorczego kierownika

2.1. Kierowanie zespołem – motywowanie i rozwiązywanie konfliktów

Centralnym aspektem procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach jest przekształcanie zasobów instytucjonalnych w kapitał. Wynika to z faktu, że prawdziwa wartość firmy zależy od jej kapitału ludzkiego.

Jak pokazuje praktyka biznesowa ludzie są najcenniejszym elementem każdej organizacji i decydują o jej zdolności do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Aby tak się stało niezbędne jest proces motywowania pracowników⁴⁰. Motywowanie od zawsze miało znaczący wpływ na każdą jednostkę nadając sens jej działaniom. Sytuacja ta nie zmieniła się znacząco w dzisiejszej dynamicznej i konkurencyjnej gospodarce. Cele są osiąmane poprzez organizowanie odpowiedzialnego i skutecznego wpływu na pracowników. Czynniki ludzki jest najważniejszym i jednocześnie najcenniejszym składnikiem każdej organizacji, co w praktyce stanowi nieodzowny element związany z możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego przez daną firmę. W tym celu konieczne jest odpowiednie oddziaływanie na pracowników poprzez motywowanie ich do pracy co przekłada się na efektywną realizację zadań i odpowiednie zaangażowanie w wykonywane zadania.

Motywowanie jest ogólnie definiowane jako proces regulacji psychicznej. Wpływa na dynamikę zachowań danej osoby i pozwala ukierunkować ją na osiągnięcie wybranego celu. Sam proces motywowania pracowników może być zarówno świadomy jak i nieświadomy⁴¹. Zarządzanie zespołem i przywództwo są zakorzenione w zdolności do współpracy i skutecznej komunikacji. Kierownik wpływa na sposób w jaki zespół funkcjonuje i działa. Choć nie każdy jest urodzonym kierownikiem przywództwo jest umiejętnością, którą można rozwijać. Skuteczny menedżer jest w stanie prowadzić znacząc rozmowy i budować trwałe relacje. Osiągnięcia zespołu w dużej mierze zależą

⁴⁰ A. Miszczak, J. Walasek, Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2015, nr 1, s. 52.

⁴¹ Motywacja, www.encyklopedia.pwn.pl (dostęp 30.04. 2025).

od ludzi, którzy za nimi stoją. Cele w organizacjach są więc osiągnane za pomocą całego zespołu⁴².

Analizy badań zagranicznych i krajowych wskazują na istnienie rozwiązań, które firmy mogą wykorzystać do świadomego kształtowania zaangażowania pracowników i motywowania ich do pracy. Odpowiedni dobór praktyk i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi jest kluczowy w budowaniu tej wartościowej postawy pracowników. Analizy literatury przedmiotu wskazują, że pozytywny wpływ na promowanie zaangażowania mają takie praktyki jak⁴³: wzmacnianie pozycji pracowników, wspieranie przywództwa, usprawnianie komunikacji wewnątrz organizacji, zwiększenie elastyczności, stawianie ambitnych zadań, udział atrakcyjnych projektach, dbanie o ciągły rozwój pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej wzmacniającej zaangażowanie⁴⁴.

Niektórzy badacze rozwijający koncepcję wysoce efektywnych systemów pracy (w szczególności opartych na praktykach pracy o wysokim zaangażowaniu i systemach pracy o wysokim zaangażowaniu) wskazują na szczególną skuteczność stosowanie określonych zestawów praktyk. J. Guthie podkreśla między innymi⁴⁵: wynagrodzenie oparte na kompetencjach, stosowanie nagród grupowych, organizację pracy zespołowej, rozwój partycypacji, promowanie dzielenia się wiedzą oraz regularne badania postaw pracowników⁴⁶. Według M. Armstronga motywowanie jest związane z motywem i stanowi powód, dla którego dana osoba decyduje się na podjęcie określonych działań. W rzeczywistości motywowanie jest procesem, w którym identyfikowane są czynniki. Czynniki te wpływają na zachowanie jednostek w określony sposób. Istotą motywowania jest skłanianie ludzi do wykonywania zadań w pożądanym kierunku na przykład: przez organizację czy poprzez wyselekcjonowane bodźce umożliwiające realizację celów strategicznych⁴⁷. Motywowanie pracowników odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu celów biznesowych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych⁴⁸. W związku z tym coraz powszechniejsze staje się stosowanie przez pracodawców systemów motywacyjnych.

⁴² B. Kubicius, Kierowanie zespołem - jak zarządzać pracownikami? Vidi, Centrum Rozwoju Kadr (dostęp z dnia 30.04. 2025).

⁴³ B. Halm, Employee Engagement: A Prescription for Organizational Transformation [w:] Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies, eds J.A. Wolf et al., „Advances in Health Care Management”, vol. 10, 2011, s. 69-96.

⁴⁴ E. Bridger, Employee Engagement, Kogan Page, London 2015, s. 2-10.

⁴⁵ J. Guthie, High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity : Evidence from New Zealand, „Academy of Management Journal”, vol. 44, nr 1,2001.

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s. 106.

⁴⁸ M. Mazur, Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, „Nauki Społeczne” 2013, nr 2, s. 157.

W praktyce systemy te składają się z zestawu narzędzi, w tym czynników, działań i zasad zaprojektowanych w celu tworzenia bodźców kształtujących zachowania zasobów ludzkich w organizacji. Głównym celem takich systemów motywacyjnych jest zachęcanie pracowników do zaangażowania się w pracę w sposób, który przynosi korzyści zarówno organizacji jak i pracownikowi⁴⁹. Jednak wdrażanie systemów motywacyjnych nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty. Nierzadko zdarza się, że takie systemy nie spełniają oczekiwań wszystkich pracowników. Jednym z czynników przyczyniających się do tego jest nadmierne skupianie się na technicznych aspektach działania systemu, przy jednoczesnym zaniedbaniu wyników jakie mogą przynieść poszczególne jego elementy.

Kolejne wyzwanie pojawia się, gdy systemy motywacyjne są projektowane bez uwzględniania rzeczywistych potrzeb i oczekiwań pracowników. Pracodawcy mogą również stosować nieskuteczne lub niespójne metody motywacyjne często stosując je bez jasnego zrozumienia ich wpływu na zachowanie pracowników⁵⁰. Szczególnie istotne jest, aby narzędzia wykorzystywane w ramach systemu motywacyjnego były dostosowane do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz były odpowiednio stosowane. W rezultacie współczesne organizacje muszą brać pod uwagę indywidualne różnice przy stosowaniu narzędzi motywacyjnych. Narzędzia te można ogólnie podzielić na 3 kategorie:

1. narzędzia przymusu,
2. narzędzia perswazyjne,
3. narzędzia motywacyjne.

Narzędzia przymusu obejmują zakazy, nakazy i sankcje mające na celu utrzymanie zgodności pracowników z normami ustanowionymi przez organizację.

Narzędzia perswazyjne obejmują różne formy komunikacji, takie jak porady, konsultacje, referenda i negocjacje.

Narzędzia motywacyjne odnoszą się do metod takich jak: nagradzanie pracowników poprzez premie, świadczenia, możliwości rozwoju zawodowego i wspieranie pozytywnych relacji w pracy⁵¹.

⁴⁹ J. Snopko, Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” 2014, z. VIII, s. 314.

⁵⁰ W. Karna, Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 2, s. 164.

⁵¹ S. Borkowska, Motywowanie i motywacje [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97-99.

Praktyka pokazuje, że najskuteczniejszą formą motywowania pracowników jest stosowanie bodźców ekonomicznych. Bodźce te to zasoby materialne, które motywują pracowników do odpowiedniej pracy. Wśród motywatorów ekonomicznych płace są szczególnie ważne, ponieważ nie tylko zapewniają bezpieczeństwo finansowe pracownikom i ich rodzinom, ale także służą jako zachęta do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu.

Płace spełniają kilka kluczowych funkcji:

- funkcje dochodową, która zapewni niezbędne środki finansowe na pokrycie podstawowych potrzeb;
- funkcję motywacyjną, która wpływa na zachowanie pracowników zgodnie z celami firmy, a wyższe płace zazwyczaj zwiększają motywację;
- funkcje kosztową, która stanowi część kosztów produkcyjnych i operacyjnych firmy, a także podwyżka płac zwiększa całkowite koszty firmy oraz funkcję społeczną, która kształtuje relacje interpersonalne w miejscu pracy.

Uczciwe i przejrzyste systemy wynagrodzeń mogą promować współpracę i dobrą wolę wśród pracowników podczas gdy źle zaprojektowane systemy mogą prowadzić do niezadowolenia i konfliktów wśród pracowników⁵².

Oprócz zachęt materialnych nowoczesne firmy coraz częściej polegają na zachętach niematerialnych lub motywatorach pozaekonomicznych. Należą do nich takie narzędzia jak:

- publiczne pochwały,
- zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne,
- uznawanie indywidualnych osiągnięć,
- regularne przydzielanie coraz bardziej złożonych zadań oraz
- promowanie pozytywnych relacji między pracownikami i menedżerami.

Taki praktyki nie tylko pomagają poprawić bezpieczeństwo i przynależność pracowników, ale również przyczyniają się do większej satysfakcji z pracy a tym samym do wyższej jakości pracy⁵³.

Pozafinansowe elementy motywacyjne najczęściej obejmują: elastyczne godziny pracy, wybór formy zatrudnienia, doradztwo zawodowe, szkolenia rozwijające

⁵² A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 330.

⁵³ M. Skoczylas, Systemy motywacji pracowników, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, nr 9, s. 67.

kompetencje zawodowe i indywidualne umiejętności miękkie, bony na różne usługi dodatkowe, ubezpieczenia oraz imprezy integracyjne. Przedstawiona idea opiera się na możliwości wyboru nagrody przez pracownika. Ważne jest, aby lista nagród była zróżnicowana tak, aby każda osoba mogła wybrać rozwiązanie, które pozytywnie wpłynie na jej chęć do pracy⁵⁴.

Współczesne środowisko gospodarcze charakteryzuje się silną konkurencją. Zmotywowanie pracowników jest niezbędne do osiągnięcia celów firmy. Motywowanie nie tylko wpływa na wydajność i jakość pracy, ale także przyczynia się do zmniejszania rotacji wśród pracowników. Jest to szczególnie istotny aspekt biorąc pod uwagę koszty rekrutacji i integracji nowych pracowników. Firmy aktywnie dążą do stworzenia warunków pracy i zachęt, które promują wydajność pracowników zapewniając jednocześnie pracę, która jest dla nich satysfakcjonująca. Satysfakcja z pracy jest ściśle związana z tym jak dobrze praca pasuje do umiejętności i oczekiwań danej osoby. Strategie motywacyjne powinny być dostosowane do czynników osobistych takich jak: osobowość, emocje, zainteresowania, opinie i wartości. Czynniki te kształtują zachowanie pracowników i bezpośrednio określają skuteczność technik motywacyjnych. Istotne jest również by unikać nadmiernego motywowania. Nadmierne zachęcanie może prowadzić do zwiększonego napięcia emocjonalnego niepokoju i spadku efektywności pracowników. Osoby znajdujące się pod dużą presją mogą nadmiernie koncentrować się na natychmiastowych wynikach i wskaźnikach wydajności zaniedbując kwestie długoterminowe, co ostatecznie pogarsza produktywność. Wysoki poziom lęku i stresu może również ograniczać umiejętności rozwiązywania problemów i aktywować wśród pracowników mechanizmy obronne.

Dobrze zarządzany zespół ma potencjał do rozwoju, poprawy i zwiększenia wydajności. Może stać się bardziej niezależny i zaangażowany pod warunkiem, że zapewni mu się odpowiednie warunki i możliwości. Kierowanie często wiąże się ze znalezieniem sposobu na zachęcanie do większej inicjatywy, zapewnienie skuteczniejszej realizacji zadań i wspieranie spójnego opartego na współpracy środowiska zespołowego. Zarządzanie zespołem wiąże się z codziennym zrównoważeniem wielu obowiązków i decyzji. Jest to wymagająca rola, która wymaga odporności, jasnego podejmowania decyzji i umiejętności pracy z ludźmi. Kierowanie zespołem wiąże się z wieloma wyzwaniami. Rola ta obejmuje delegowanie zadań, nadzorowanie ich realizacji, ocenę

⁵⁴ Z. Ciekankowski, Z. Szymański, Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, nr 4, s. 52.

wyników, utrzymywanie dyscypliny i wspieranie oraz rozwiązywanie konfliktów i trudnych sytuacji. Celem każdego kierownika jest bycie postrzeganym jako profesjonalnego i kompetentnego, a jednocześnie sprawiedliwego i przystępnego. Pracownicy oczekują przełożonych, którzy są wymagający, obiektywni, ale ludzcy.

Błędy, brak inicjatywy lub brak zaangażowania wśród członków zespołu mogą prowadzić do frustracji wśród pracowników. Ciągłe monitorowanie zadań i dostarczanie szczegółowych instrukcji mogą stać się wyczerpujące. Członkowie zespołu powinni być stopniowo zachęceni do podejmowania odpowiedzialności i samodzielnej pracy. Każdy pracownik chce czuć się doceniany i uznawany za część czegoś większego. Działania kierownika mają bezpośredni wpływ na postawy i zachowania członków zespołu. Każdy kierownik musi zastanowić się nad własnym stylem przywództwa. Musi również zastanowić się nad sposobem komunikacji z zespołem oraz przekazywaniem informacji zwrotnych i traktowaniem ludzi. Zaufanie powinno być rozszerzane, wysiłki powinny być monitorowane, osiągnięcia doceniane, a motywacja aktywnie zapewniana⁵⁵. Kierownicy powinni ustanowić jasno określone oczekiwania, procedury i wytyczne operacyjne, pozostawiając jednocześnie pracownikom przestrzeń do określenia w jaki sposób osiągną pożądane wyniki. Obowiązki mogą być przydzielane, postępy monitorowane, a autonomia stopniowo zwiększana. Należy doceniać proaktywność i nowe pomysły, a także zachęcać do otwartości na informacje zwrotne i innowacje. Przywództwo nie jest cechą wrodzoną, ale umiejętnością, której można się nauczyć. Każdy może nabyć umiejętność inspirowania, motywowania i przewodzenia innymi.

Konflikt organizacyjny w systemie logistycznym firmy można zdefiniować jako wszelkiego rodzaju nieporozumienia, rozbieżności, sprzeczności, spory lub antagonizmy występujące zarówno między stanowiskami pracy jak i między poszczególnymi pracownikami, jednostkami organizacyjnymi lub zespołami działającymi w ramach tego systemu. Konflikty te powstają zazwyczaj w związku z procesami i konkretnymi zadaniami logistycznymi realizowanymi przez te grupy. Przyczyny, charakter i przebieg takich konfliktów bezpośrednio lub pośrednio wpływają na efektywność realizacji zadań i procesów w ramach systemu logistycznego firmy. Dodatkowo wpływają one na

⁵⁵ Tamże, s. 52.

wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi pracownikami i ich zespołami, które są odpowiedzialne za realizację określonych zadań w ramach tego systemu⁵⁶.

Istnieje kilka powszechnych strategii rozwiązywania konfliktów w organizacji. Rywalizacja polega na asertywnym dążeniu do własnych celów kosztem innych często poprzez presję lub groźby, co może wywołać trwałą urazę. Akomodacja koncentruje się na wspieraniu celów innych przy jednoczesnym zaniedbaniu własnych. Zwykle jest stosowana, gdy utrzymywanie dobrych relacji jest ważniejsze niż osiągnięcie własnych celów. Unikanie oznacza wycofanie się z konfliktu i niezajmowanie się daną kwestią, zwłaszcza gdy problem jest niewielki lub czas jest nieodpowiedni. Kompromis wymaga od obu stron pójście na ustępstwa dążąc do zrównoważonego wyniku choć może pozostawić obie strony częściowo niezadowolone. Współpraca opiera się na otwartej komunikacji i wspólnym rozwiązywaniu problemów w celu osiągnięcia wysokiej jakości rozwiązania akceptowalnego dla wszystkich stron. W firmach konflikty mogą powstawać pomiędzy stanowiskami pracy, osobami lub jednostkami organizacyjnymi. Podczas wykonywania zadań, charakter i rozwój tych konfliktów bezpośrednio wpływa na wydajność procesów i relacje między pracownikami i zespołami. Wybór odpowiedniej strategii rozwiązywania konfliktów ma kluczowe znaczenie dla utrzymania płynności operacji i pozytywnej dynamiki w miejscu pracy⁵⁷.

2.2. Innowacyjność i zarządzanie zmianą w pracy kierowniczej

Podobnie jak prawie wszystkie terminy pojęciowe pojęcie innowacji jest różnie interpretowane przez wielu autorów. V. Thompson postrzega innowację jako wprowadzenie nowych pomysłów, procesów, produktów lub usług, ale również jako zdolność do zmian i adaptacji⁵⁸. Według P. Whitfielda innowacje obejmują sekwencje działań zmierzających do rozwiązywania problemu, których ostatecznym rezultatem jest kompleksowo opracowana nowość⁵⁹. Natomiast S. Gomułka postrzega innowacje jako formę długoterminowej inwestycji⁶⁰. R. Johnston definiuje innowację jako zarówno początkowe jak i późniejsze zastosowanie produktu przez organizację, czy też inne firmy,

⁵⁶ A. Kozina, *Strategie rozwiązywania konfliktów organizacyjnych w systemie logistycznym firmy -model teoretyczny i wyniki badań*, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Projekty-procesy-struktury, Publisher, Wydawnictwo "Dom Organizatora" Toruń 2020, s. 297-300.

⁵⁷ Tamże, s. 297-300.

⁵⁸ V. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama Press, Tuscaloosa 1969, s. 5.

⁵⁹ P. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s. 25-26.

⁶⁰ S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998, s. 17.

a nawet kraje⁶¹. P. Drucker podkreśla innowacyjność jako unikalne narzędzie przedsiębiorczości, które daje nowe możliwości tworzenia bogactwa. Zasoby same w sobie nabierają wartości ekonomicznej tylko wtedy, gdy znajdzie się dla nich zastosowanie⁶².

Na poziomie instytucjonalnym Eurostat i OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) definiują innowacje jako wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu, usługi, procesu, metody lub organizacji miejsca pracy⁶³. Innowacje są dzielone na cztery kluczowe typy: innowacje procesowe, innowacje produktowe, innowacje marketingowe oraz innowacje organizacyjne. Minimalnym wymogiem, aby produkt, proces lub metoda zostały uznane za innowacyjne jest to, że muszą być nowe dla konkretnego przedsiębiorstwa, które je wprowadza. Oznacza to, że może to być coś, co firma opracowała niezależnie lub może zostać zaadaptowany w innej organizacji w procesie dyfuzji rozumianej jako kontynuacja i rozprzestrzenianie się działań innowacyjnych. W praktyce biznesowej wyróżnia się cztery podstawowe strategie komercjalizacji innowacji⁶⁴:

1. Samodzielne wprowadzanie nowych technologii przez przedsiębiorstwo,
2. sprzedaż wyników badań lub licencjonowanie ich innym podmiotom,
3. model hybrydowy łączący bezpośrednio wprowadzanie na rynek z licencjonowaniem technologii,
4. współpraca z partnerami biznesowymi w celu wprowadzenia innowacyjnego produktu na rynek.

Współcześnie firmy funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, co przyczynia się do nieustannych poszukiwań innowacji i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Proces dyfuzji jest często rozumiany jako rozprzestrzenianie się pomysłu od jego powstania do przejścia przez użytkownika końcowego⁶⁵. Dyfuzja innowacji w zarządzaniu odnosi się do procesu upowszechniania nowych metod i praktyk wśród organizacji czego przykładem jest na przykład rozpowszechnianie metody Agile w zarządzaniu projektami. Początkowo stosowana głównie w branży IT, z czasem Agile

⁶¹ R. Johnston, Technical Progress and Innovation, "Oxford Economic Papers", Vol. 18, 1966, s. 158–176.

⁶² P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

⁶³ Oslo Manual, Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, OECD Publishing, Paryż 2018.

⁶⁴ E. Gwarda-Gruszczyńska, Modele procesu komercjalizacji nowych technologii w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania wyboru – kluczowe obszary decyzyjne, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 161-188.

⁶⁵ P. Kotler, Marketing, Rebis, Warszawa 2005, s. 387.

została zaadaptowana przez różne sektory jako elastyczne i efektywne podejście do zarządzania zmianą i zespołami⁶⁶.

W procesie zarządzania zmianą kluczową rolę pełnią kierownicy, którzy dzięki swoim zdolnościom komunikacyjnym, budowaniu wizji oraz wsparciu pracowników mogą skutecznie minimalizować opór i wspierać akceptację nowego stanu rzeczy⁶⁷. Zmiana organizacyjna może być definiowana na wiele różnych sposobów. Na przykład M. Bratnicki opisuje ją jako „każdy rzeczywisty proces, w którym stan końcowy organizacji (lub jednej z jej części) różni się od stanu początkowego”⁶⁸. Natomiast E. Masłyk-Musiał postrzega zmianę jako synonim innowacji lub dynamiki organizacyjnej⁶⁹. Większość definicji łączy pojęcie przejścia organizacji z jednego stanu do drugiego. Zmiana może mieć charakter ewolucyjny lub rewolucyjny. Zmiany ewolucyjne zachodzą stopniowo i nie ingerują w podstawową strategię organizacji. Natomiast zmiana rewolucyjna wiąże się z fundamentalną transformacją, która wymaga ponownego przemyślenia strategii i kultury organizacji, wpływając na wszystkich pracowników i członków społeczności związanych z organizacją. Takie znaczące transformacje zazwyczaj wiążą się z wysokimi kosztami społecznymi i finansowymi. Organizacje podejmują zmiany niezależnie od konkretnego powodu. Zmiana jest wprowadzona w celu zapewnienia przetrwania organizacji, osiągnięcia lepszych wyników lub utrzymania przewagi konkurencyjnej w dynamicznym zmieniającym się środowisku⁷⁰.

Skuteczne zarządzanie zmianą wymaga rozpoznania, zróżnicowanego charakteru organizacji i dążenia do dostosowania ich do jednego jasnego zorientowanego na przyszłość modelu. W literaturze dotyczącej zmian organizacyjnych jedna z najpopularniejszych klasyfikacji pochodzi od G. Morgana, który wykorzystuje metafory do opisanie typów organizacji⁷¹. Metafory te nie tylko podkreślają podstawowe cechy organizacji, ale także wskazują ich relacje z otoczeniem, najbardziej efektywny styl przywództwa i odpowiednie metody wdrażania zmian. Jednym z najważniejszych

⁶⁶ Kerenr, S. Michael, Diffusion of Innovations Theory – Definition and Examples, TechTarget, 6 grudnia 2024 (dostęp 24 kwietnia 2025).

⁶⁷ The role of a Change Manager, Auxilion Insights, 30 października (dostęp 24 kwietnia 2025).

⁶⁸ M. Bratnicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE, Katowice 1998, s. 9.

⁶⁹ E. Masłyk-Musiał, Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29.

⁷⁰ A. Koźmiński, W. Piotrowski, Charakterystyka zmiany ewolucyjnej i rewolucyjnej. Teoria i praktyka, wyd. 5, PWN, Warszawa 2010, s. 499.

⁷¹ G. Morgan, Images of organization, Sage 2006, s. 2-10.

i najbardziej rozpoznawalnych modeli zarządzania zmianom jest ten zaproponowany przez K. Lewina. Jego koncepcja opiera się na trzyetapowym procesie wdrażania zmian.

Pierwszy krok polega na zidentyfikowaniu potrzeb zmiany, co prowadzi do zakwestionowania statusu quo i opracowania kompleksowego planu transformacji. Ważne jest, aby plan ten był zaprojektowany w sposób, który zapobiega powrotowi organizacji do poprzedniego stanu.

W drugim kroku plan jest wprowadzany w życie poprzez zastosowanie odpowiedniego stylu przywództwa i oferowaniu zachęt członkom organizacji. Na tym etapie kluczowe jest, aby tak zwani agenci zmiany zajęli się i rozwiązali wszelkie problemy lub konflikty wynikające z trwającego procesu zmian.

Ostatnim krokiem jest wzmocnienie i utrwalenie nowego stanu w organizacji. To co wyróżnia model K. Lewina to założenie, że zmiana może być starannie zaplanowana, co oznacza, że zarówno czas, lokalizacja jak i struktura procesu mogą być ustalone z wyprzedzeniem i skutecznie kontrolowane. Z czasem jednak model ten spotkał się z krytyką. Jednym z głównych zarzutów jest to, że jest on zbyt ogólny i teoretyczny w dzisiejszym szybko zmieniającym się i nieprzewidywalnym środowisku. Model ten wraz z opracowaniem w oparciu o jego zasady należy do kategorii podejść, które zakładają, że zmianę można zaplanować i kontrolować. Takie strategie najlepiej sprawdzają się w stabilnych przewidywalnych środowiskach. Są one znacznie trudniejsze do zastosowania w sytuacjach wymagających nagłych nieprzewidywalnych zmian na przykład wywołanych przez kryzysy. Inni krytycy wskazują, że model ten często skoncentrowany jest na rozwiązywaniu konfliktów grupowych i wspieraniu indywidualnego rozwoju, a nie na zarządzaniu zmianą w całej organizacji. Odnosząc się do metafor organizacyjnych sugerowałoby to, że taki model może być skuteczny w zarządzaniu zmianą w organizacji funkcjonującej jak maszyna, a mniej skuteczny w dynamicznych organizacjach⁷².

2.3. Sytuacje kryzysowe i stres w pracy kierowniczej

W XXI wieku liczba sytuacji kryzysowych nie wskazuje tendencji spadkowej wręcz przeciwnie nadal rośnie. Wśród głównych przyczyn tego wzrostu wymienia się szybką dynamikę rozwoju organizacji i przyspieszające tempo zmian rynkowych.

⁷² By R.T., Organisational change management : A critical Review, „Journal of Change Management” 2005, vol. 5(4), s. 374.

Procesy internacjonalizacji i globalizacji przyczyniają się do tak zwanego efektu spillover, czyli szybkiego rozprzestrzeniania się zjawisk kryzysowych z jednego regionu świata do drugiego. Jednak globalny kryzys niekoniecznie rozwija się z taką samą intensywnością we wszystkich regionach lub sektorach gospodarki. Poziom rozwoju gospodarczego kraju lub regionu nie gwarantuje odporności na kryzysy lub łagodniejszego przebiegu wydarzeń. Podatność na sytuacje kryzysowe zależy nie tylko od skali działalności organizacyjnej, ale także od konkretnych sektorów, w których działają firmy. Z perspektywy makroekonomicznej kryzysy rozpatrywane są w kontekście kryzysów sektorowych, kryzysów regionalnych, krajowych kryzysów gospodarczych lub globalnych kryzysów gospodarczych⁷³.

Kryzys jest zwykle postrzegany jako jedna z faz cyklu koniunkturalnego rozumianego jako powtarzające się wahania aktywności gospodarczej. Klasyczny cykl koniunkturalny obejmuje 4 fazy: kryzys, depresję, ożywienie i bum kończący się przejściem do nowej fazy kryzysu. W mikroekonomii zjawisko kryzysu jest przedstawiany z dwóch przeciwnych perspektyw: jako niecodzienna sytuacja, której należy unikać, ponieważ utrudnia ona dalszy rozwój biznesu oraz jako naturalne nieuniknione zdarzenie, które występuje między etapami cyklu życia organizacji. Typowa teoria cyklu życia organizacji obejmuje trzy fazy rozwoju: Faza formowania i młodości faza dojrzałości oraz faza schyłku i zamknięcia. Każda faza zawiera podfazy, które mogą być traktowane jako odrębne etapy w życiu organizacji. D. Nogalski i H. Macinkiewicz wyróżniają cztery okresy⁷⁴: pionierski, wzrostu, dojrzałości oraz schyłku.

Według nich na każdym etapie rozwoju organizacja może znacząco różnić się pod względem kultury (tożsamość, filozofia, wizja), struktury (funkcje, przepływy pracy, struktura organizacyjna), zarządzania (koncepty, style przywództwa, techniki) i czynników ludzkich (style pracy, autonomia, podsystemy społeczne). W zależności od etapu rozwoju organizacji sytuacje kryzysowe mogą mieć różne cechy i wymagać różnych podejść do rozwiązywania problemów. Wczesna identyfikacja fazy rozwoju organizacji ma kluczowe znaczenie dla wyboru odpowiednich strategii zarządzania kryzysowego⁷⁵.

⁷³ D. Hübner, *Koniunktura gospodarcza*, PWE, Warszawa 1994, s. 12.

⁷⁴ B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 42-50.

⁷⁵ Tamże, s.38.

Niewłaściwe reakcje mogą doprowadzić do eskalacji sytuacji kryzysowej lub nawet katastrofy. W większości przypadków problemy związane z różnymi etapami rozwoju organizacyjnego są podobne, niezależnie od sektora, w którym działa firma. Pozwala to organizacjom przewidywać potencjalne przyszłe problemy i inicjować działania naprawcze przy pierwszych okazjach zbliżającego się kryzysu. Zazwyczaj obejmują one dostosowanie kultury organizacyjnej, struktur, stylów przywództwa i zasobów ludzkich do nowego etapu rozwoju organizacyjnego. Jednym z pierwszych badaczy który podkreślił, że organizacje mogą przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym przewidując je i inicjując działania naprawcze był L. Greiner. W jego modelu cyklu życia organizacji sytuacja kryzysowa określana jako etap rewolucyjny traktowana jest jako normalna faza w rozwoju firmy⁷⁶.

Na różnych etapach rozwoju organizacji w zależności od wieku i wielkości firmy pojawiają się zagrożenia kryzysami takimi jak kryzysy przywództwa, kryzysy autonomii, kryzysy decentralizacji i kryzysy biurokracji. Każdy z nich wymaga znaczących zmian organizacyjnych, aby umożliwić ciągły rozwój i zapobiec eskalacji sytuacji kryzysowej do pełnego kryzysu, który może skutkować stagnacją lub upadkiem organizacji. Paradoksalnie rozwiązania, które doskonale sprawdzają się na jednym etapie często stają się źródłem przyszłych kryzysów w kolejnych etapach. Greiner oparł swój model na pięciu kluczowych obszarach⁷⁷: wieku organizacji, wielkości organizacji, długości dotychczasowego stabilnego wzrostu, etapie rozwoju organizacyjnego, tempie wzrostu sektora i całej gospodarki⁷⁸.

Koncepcja stresu organizacyjnego związanego z rolą koncentruje się jak sama nazwa wskazuje na koncepcji roli zawodowej. Wraz z normami i wartościami rola jest centralnym elementem każdego systemu społecznego w tym organizacji. Zobowiązuje jednostkę do podejmowania określonych rodzajów decyzji i ustanawia ramy dla jej zachowania. Zarówno struktura roli zawodowej jak i sama rola mogą stanowić przyczynę stresu wynikającego z konfliktu ról, niejednoznaczności i przeciążenia oraz niespójności lub sprzeczności między wymaganiami związanymi z określoną rolą, a oczekiwaniami płynącymi z wykonywania różnych ról. Niejednoznaczność roli wynika z zakłóceń w komunikacji, oczekiwań lub braku informacji o oczekiwaniach i wymaganiach na

⁷⁶ L. Greiner, Evolution and revolution as organization grow, [w] : L. Mainiero, C. Tromley, (red.), Developing Managerial Skills in Organizational Behavior : Exercises, Cases, and Readings, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall 1994, s. 322-329.

⁷⁷ Tamże s. 322-329.

⁷⁸ Tamże s. 322-329.

przykład ze strony przełożonych. Z kolei przeciążenie rolą wiąże się ze zbyt dużą liczbą zadań, które trzeba zrealizować w określonym terminie.⁷⁹

Jeden z najistotniejszych modeli jaki został stworzony przez badaczy z Uniwersytetu Michigan jest oparty na adaptacji jednostki do środowiska. Model ten uwzględnia dwa typy dopasowania między jednostką, a jej otoczeniem. Pierwszy typ uwzględnia stopień w jakim umiejętności i zdolności danej osoby odpowiadają wymaganiom i oczekiwaniom związanym z pracą. Drugi typ to stopień w jakim organizacja zapewnia wsparcie jednostce i zaspokaja jej potrzeby. Stres w pracy wynika z rozbieżności pomiędzy pracownikiem, a jego środowiskiem. „Praca jest stresująca w zakresie, w jakim nie zapewnia środków do zaspokojenia linia motywacji jednostki oraz w zakresie w jakim istnieje rozbieżność między umiejętnościami jednostki, a wymaganiami pracy niezbędnymi do osiągnięcia tych celów”⁸⁰.

Na podstawie licznych badań autorzy tego modelu zidentyfikowali oprócz konfliktu niejednoznaczności ról i przeciążenia rolą inne kategorie stresu, które wynikają z niedopasowania pracownika do środowiska pracy. Role te to: niepewność co do przyszłości zawodowej, niepełne wykorzystanie umiejętności i zdolności oraz niskie uczestnictwo. Stres związany z konfliktem ról pojawia się, gdy pracownik dostrzega sprzeczność między wymaganiami jednego dostawcy ról (na przykład przełożonego) lub między wymaganiami różnych dostawców ról (na przykład przełożonego i klienta wewnętrznego) lub między różnymi rolami pełnionymi w organizacji (na przykład lider zespołu contra kierownik do spraw kluczowych klientów). Sprzeczność ta staje się tak dotkliwa, że spełnienie jednego z wymagań utrudnia lub wręcz uniemożliwia spełnienie pozostałych⁸¹.

J. Rizzo i współpracownicy zidentyfikowali cztery rodzaje konfliktów wynikających postrzeganej niespójności ról i niedopasowania ról. Są to⁸²:

1. konflikty pomiędzy systemem wartości pracownika a działaniami wynikającymi z pełnionej roli,

⁷⁹ D. Örtqvist, J. Wincent, Prominent Consequences of Role Stress : A MetaAnalytic Review, *International Journal of Stress Management*, nr 13 (4), 2006.

⁸⁰ R. van Harrison, Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy, [w] L. Cooper, R. Payn, (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987, s. 260-305.

⁸¹ R. Kahn, *Organizational Stress : Studies in Role conflict and Role Ambiguity*, Wiley and Sons., New York 1964, s. 2-10.

⁸² J. Rizzo, Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, nr 15, 1970.

2. konflikty wynikające z niedopasowania zasobów (zewnętrznych na przykład czasu narzędzi jak i wewnętrznych na przykład umiejętności) do pełnionej roli,
3. konflikty wynikające z pełnienia różnych ról, które wymagają sprzecznych zachowań,
4. konflikty wynikające ze sprzeczności wymagań, potrzeby osiągnięcia wzajemnie wykluczających się celów oraz niespójnych standardów oceny wyników pracy.

Niezgodność ról może przybierać dwie formy. W pierwszym przypadku wynika ona z warunków występujących wymaganych do wykonania przydzielonych zadań. Drugim powodem jest posiadanie kwalifikacji, umiejętności i kompetencji, których nie można zastosować w obecnej pracy. Obie formy niedopasowania mogą powodować negatywny stres emocjonalny choć wiążą się z doświadczaniem różnych emocji.

Na nieco inny rodzaj dopasowania postrzeganego przez pracowników zwracają uwagę Ch. Maslach i M. Leiter, którzy definiują je przez pryzmat zgodności pracy z preferencjami i aspiracjami ocenianymi w sześciu obszarach⁸³:

1. obciążenie pracą (rodzaj pracy),
2. tempo pracy i wymagania wobec stanowiska,
3. kontrola (udział w podejmowaniu decyzji),
4. nagroda (satysfakcja z korzyści za wykonywaną pracę),
5. wspólnota (relacje z innym), sprawiedliwość (sprawiedliwy podział pracy, wynagrodzenie i okazywanie szacunku pracownikom) oraz
6. wartości (zgodność wartości, z którymi identyfikują się pracownicy z wartościami organizacji).

Poczucie przynależności w tych sprawach jest silnie powiązane z postrzeganym kontraktem psychologicznym w organizacji, który może definiować przekonania na temat wypełniania zobowiązań pracodawcy wobec pracownika w zamian za pracę na rzecz firmy. Podsumowując konflikt ról pojawia się, gdy pracownik odczuwa presję do podjęcia działań, które są sprzeczne z wewnętrznym systemem wartości, możliwościami lub innymi wymaganiami. Niejasność wymaganej roli występuje, gdy pracownik nie ma wystarczających informacji na temat oczekiwania względem niego⁸⁴.

⁸³ Ch. Maslach, M. Leiter, Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 2-19.

⁸⁴ P. Jurek, Indeks Stresorów Organizacyjnych wynikających z Roli Zawodowej (ISO-RZ) – nowe narzędzie do badania barier w budowaniu zaangażowania pracowników [Organizational Role Stressor Index:

A New Tool in the Study of Barriers to Building Employee Engagement] Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4, January 2016, s. 173-192.

3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

3.1. Metodyka badań empirycznych

Realizacji celu pracy oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze poświęcone zostały badania empiryczne, które zostały przeprowadzone w formie studium przypadku. Studium przypadku jako metoda badawcza pozwala na szczegółową analizę i zrozumienie specyfiki funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa w kontekście wyznaczonego problemu badawczego. Studium przypadku w naukach o zarządzaniu to szczegółowy opis rzeczywistego obiektu, zjawiska lub procesu, prowadzony w celu wyjaśnienia jego przyczyny, przebiegu oraz rezultatów w konkretnych warunkach organizacyjnych⁸⁵. Można wyróżnić kilka podstawowych rodzajów studium przypadku m.in. objaśniające, opisowe, badawcze, instrumentalne, wielokrotne i zbiorcze. Dobierane są przez badaczy w zależności od celu projektu⁸⁶.

W celu zebrania danych zastosowano metodę wywiadu, wykorzystując mieszankę techniki wywiadu swobodnego oraz standaryzowanego. Wywiad w studium przypadku pełni trzy kluczowe funkcje:

- dostarcza szczegółowych opisów procesów,
- umożliwia triangulację z dokumentami i obserwacją, wzbogacając wiarygodność wniosków oraz
- buduje relację z respondentami, co ułatwia dostęp do rzetelniejszych informacji⁸⁷.

Jednocześnie technika ta zależy od przygotowania badacza. Wymaga ona kompetencji interpersonalnych, nagrywania i transkrypcji rozmów oraz wspólnego kodowania materiału, w celu ograniczenia subiektywności interpretacji⁸⁸.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu zawierający zestaw pytań przygotowanych na podstawie przeglądu literatury oraz ustalonego celu pracy. Wzór narzędzia badawczego przedstawiono w załączniku numer 1.

Kwestionariusz wywiadu składał się z pytań dotyczących identyfikacji funkcji właścicielskich i kierowniczych w strukturze organizacyjnej firmy, metod zarządzania,

⁸⁵ M. Matejun, Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7/2012, s. 350.

⁸⁶ Tamże, s. 350.

⁸⁷ M. Matejun, Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 666/2011, s. 204-207.

⁸⁸ M. Matejun, 2012, s. 353–354.

sposobów podejmowania kluczowych decyzji, roli kierownictwa w realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz wpływu tych aspektów na efektywność operacyjną i wyniki finansowe firmy. Dodatkowo pytania obejmowały zagadnienia związane z wyzwaniami, problemami oraz barierami napotykanymi podczas realizacji projektów szkoleniowych i doradczych, a także planami rozwojowymi przedsiębiorstwa, w tym podejście do innowacji i ekspansji na nowe rynki. Wzór kwestionariusza wywiadu przedstawiono w załączniku pierwszym. Kwestionariusz liczył 16 pytań z czego 14 z nich były pytaniami ze skalą ocen od 1 do 5. Dwa pytania w kwestionariuszu były pytaniami otwartymi.

Badanie zostało przeprowadzone w maju 2025 roku w łódzkim domu biznesu spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, której wybór dokonany został w sposób celowy, biorąc pod uwagę znaczenie przedsiębiorstwa na lokalnym rynku, zakres działalności związanych z doradztwem strategicznym i szkoleniowym, wielkość oraz renomę, a także dostępność respondenta zajmującego kluczowe stanowisko kierownicze. Firma ta stanowi istotny przykład organizacji skutecznie łączącej funkcje właścicielskie i menadżerskie, dzięki czemu jej analiza dostarcza wartościowych informacji istotnych dla realizacji założonych celów pracy.

Respondentem był wiceprezes spółki, który posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe zarówno w obszarze zarządzania strategicznego jak i operacyjnego funkcjonowania firmy. Jego kwalifikacje wynikające z pełnionej funkcji oraz zdobytego doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem sprawiają, że informacje udzielone przez niego są szczególnie wartościowe z punktu widzenia badanego problemu. Respondent pełni rolę w zarządczą nadzorując realizację strategii i projektów operacyjnych firmy, co pozwala mu na całościowy wgląd w funkcjonowanie organizacji.

Wywiad został przeprowadzony osobiście w siedzibie firmy w miłej atmosferze. Trwał około godziny a jego przebieg został utrwalony w formie szczegółowych notatek, które umożliwiły dokładną analizę wypowiedzi. Zebrane materiały zostały poddane analizie jakościowej polegającej na szczegółowym przeanalizowaniu oraz interpretacji wypowiedzi respondenta. Zastosowana metoda wywiadu pozwoliła na wydobycie kluczowych informacji, które następnie zestawiono z dostępnymi dokumentami firmowymi (raporty finansowe, strategię rozwoju, materiały marketingowe), co znacząco zwiększyło wiarygodność wyników.

Podczas realizacji badań nie napotkano istotnych trudności, co wynikało z dużej otwartości respondenta oraz dostępności istotnych dokumentów firmowych. Dzięki temu

zgromadzone dane umożliwiły przeprowadzenie kompleksowej analizy problemu badawczego oraz wyciągnięcie rzetelnych i wiarygodnych wniosków.

3.2. Charakterystyka badanego kierownika oraz firmy – Łódzki Dom Biznesu⁸⁹

Badany respondent pełni funkcję wiceprezesa zarządu Łódzkiego Domu Biznesu będąc jednocześnie kluczową osobą odpowiedzialną za kierowanie działalnością operacyjną firmy oraz nadzorowaniem strategicznych projektów rozwojowych. Na tym stanowisku pracuje nieprzerwanie od ponad 7 lat. Posiada ponad 15 letnie doświadczenie w branży doradczo szkoleniowej, a jego ścieżka zawodowa łączy wiedzę z zakresu zarządzania, psychologii, organizacji i rozwoju kompetencji przywódczych. Respondent posiada wykształcenie wyższe w zakresie politologii. Przebieg jego kariery wskazuje na bogate i zróżnicowane doświadczenie zarządcze. Od prowadzenia biura w samorządzie rolniczym i bycia prezesem spółki szkoleniowej, przez funkcję dyrektora oddziałów uczelni wyższej, aż po kierowanie jednostkami samorządowymi i spółkami kapitałowymi. Taka ścieżka kariery świadczy o wszechstronności, odporności na zmiany i dużej elastyczności w zarządzaniu różnymi typami organizacji.

W swojej pracy wykazuje silne kompetencje lidarskie i zdolności komunikacyjne. Cechuje go demokratyczne i coachingowy styl zarządzania otwarty na dialog, współuczestnictwo i budowanie zaangażowania w zespole. Szczególną wagę przykładają do rozwoju potencjału pracowników oraz kształtowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, odpowiedzialności i innowacyjności. Respondent jest promotorem nowoczesnych metod zarządzania. Angażuje się osobiście w projektowanie strategii firmy, rozwój oferty edukacyjnej oraz budowanie relacji z kluczowymi partnerami biznesowymi i instytucjonalnymi. Jego działania koncentrują się również na identyfikacji nowych trendów rynkowych oraz adaptacji organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego. Wiceprezes aktywnie uczestniczy w konferencjach branżowych i współpracuje z różnymi instytucjami biznesowymi. Jego kluczowe wartości to transparentność, rozwój, elastyczność oraz orientacja na rezultaty.

Łódzki Dom Biznesu Sp. z o.o. jest firmą doradczo-szkoleniową z siedzibą w Łodzi działającą nieprzerwanie od 2002 roku. Przedsiębiorstwo powstało w celu

⁸⁹ Charakterystykę badanego kierownika oraz firmy przedstawiono w oparciu o wyniki wywiadu z właścicielem przedsiębiorstwa.

stworzenie instytucji wspierającej rozwój przedsiębiorczości i kompetencji zawodowych w regionie łódzkim. Obecnie firma ma zasięg ogólnopolski, a jej klienci pochodzą zarówno z sektora prywatnego jak i publicznego. Podmiot funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Zatrudnia około 20 pracowników na stałe, współpracując dodatkowo z kilkudziesięcioma trenerami, konsultantami i ekspertami w ramach elastycznych kontraktów projektowych. Struktura organizacyjna firmy ma charakter płaski, co sprzyja sprawnej komunikacji i szybszemu podejmowaniu decyzji. Na czele firmy stoi prezes zarządu wraz z wiceprezesem, którzy pełnią jednocześnie funkcje kierownika operacyjnego i strategicznego. Firma nie posiada bardzo rozbudowanej hierarchii, lecz działa w oparciu o zespoły zadaniowe, przypisane do konkretnych projektów. Łódzki Dom Biznesu realizuje swoją misję poprzez projektowanie i wdrażanie działań wspierających rozwój kompetencji zawodowych, wdrażanie innowacji oraz pozyskiwanie i realizację projektów finansowanych ze źródeł Unii Europejskiej. W ramach swojej działalności oferuje szkolenia menedżerskie i branżowe, programy doradztwa strategicznego i operacyjnego, coaching dla kadry zarządzającej, wsparcie w pozyskiwaniu funduszy Unii Europejskiej, tworzenie strategii rozwoju firmy i instytucji, audyty personalne i organizacyjne, konsultacje w zakresie HR, employer branding oraz procesów zarządczych.

Firma współpracuje z klientami z różnych branż. Do jej klientów należą zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak i duże korporacje oraz instytucje samorządowe. Szczególną uwagę Łódzki Dom Biznesu poświęca sektorowi MŚP, który stanowi fundament polskiej gospodarki i charakteryzuje się wysokim potencjałem rozwojowym, ale również dużą potrzebą wsparcia doradczego i edukacyjnego. Ważnym elementem tożsamości organizacyjnej firmy jest jej kultura pracy, która jest otwarta, innowacyjna, oparta na współpracy i zaufaniu. Zarówno kierownictwo jak i zespół dążą do ciągłego doskonalenia usług, elastycznego reagowania na potrzeby rynku oraz aktywnego poszukiwania nowych możliwości rozwoju. Firma inwestuje w rozwój własnych pracowników, wspiera samodzielność i kreatywność, a także wdraża nowoczesne technologie wspomagające zarządzanie projektami, relacje z klientami i komunikacją wewnętrzną. W ostatnich latach Łódzki Dom Biznesu zrealizował kilkadziesiąt projektów szkoleniowo-doradczych współfinansowanych z funduszy UE, w tym projekty dla przedsiębiorców, instytucji publicznych oraz osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej. Firma od lat uzyskuje wysokie oceny w raportach ewaluacyjnych, a satysfakcja klientów

pasuje się na wysokim poziomie. Jest to efekt przemyślanej strategii, indywidualnego podejścia do klienta oraz umiejętnego łączenia wiedzy eksperckiej z praktyką biznesową.

Wyzwania przed którymi stoi łódzki dom biznesu to przede wszystkim konieczność adaptacji do szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego, konkurencja cenowa w sektorze usług doradczych oraz pozyskiwanie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Firma reaguje na te wyzwania poprzez ciągłe inwestycje w rozwój oferty, innowacji technologiczne, digitalizację procesów oraz rozwijanie relacji partnerskich. Perspektywy rozwoju firmy są optymistyczne, ponieważ planowane jest rozszerzenie działalności o usługi e-learningowe, wdrożenie nowej platformy do zarządzania projektami oraz ekspansja na rynki zagraniczne. Strategia rozwoju opiera się na synergii wiedzy, doświadczenia oraz otwartości na zmiany i potrzeby klientów. Łódzki Dom Biznesu jest przykładem nowoczesnej organizacji o silnym fundamencie merytorycznym, której kierownictwo skutecznie łączy aspekty przedsiębiorczości z wysoką kulturą zarządzania. Firma ta pozwala zrozumieć jakie cechy, działania i kompetencje są kluczowe dla skutecznego kierowania zespołem.

Dodatkowym atutem Łódzkiego Domu Biznesu jest jego elastyczny model zarządzania projektami. Firma realizuje większość zadań w formie projektów czasowych, angażując zespoły w specjalistów dopasowane do charakteru danego przedsięwzięcia. Dzięki takiej strukturze organizacyjnej możliwe jest szybkie wdrażanie innowacji, efektywna alokacja zasobów oraz dostosowanie działań do zmieniających się oczekiwań klientów oraz otoczenia. Dla firmy ważne są relacje z klientami oraz budowanie ich w oparciu o zasady partnerstwa, transparentności oraz długofalowej współpracy. Firma nie ogranicza się jedynie do świadczenia usług, ponieważ dąży do głębokiego zrozumienia potrzeb klienta, proponowania rozwiązań szytych na miarę oraz wspierania ich wdrożenia również po zakończeniu współpracy. To podejście przekłada się na wysoki poziom lojalności klientów oraz skuteczność realizowanych projektów.

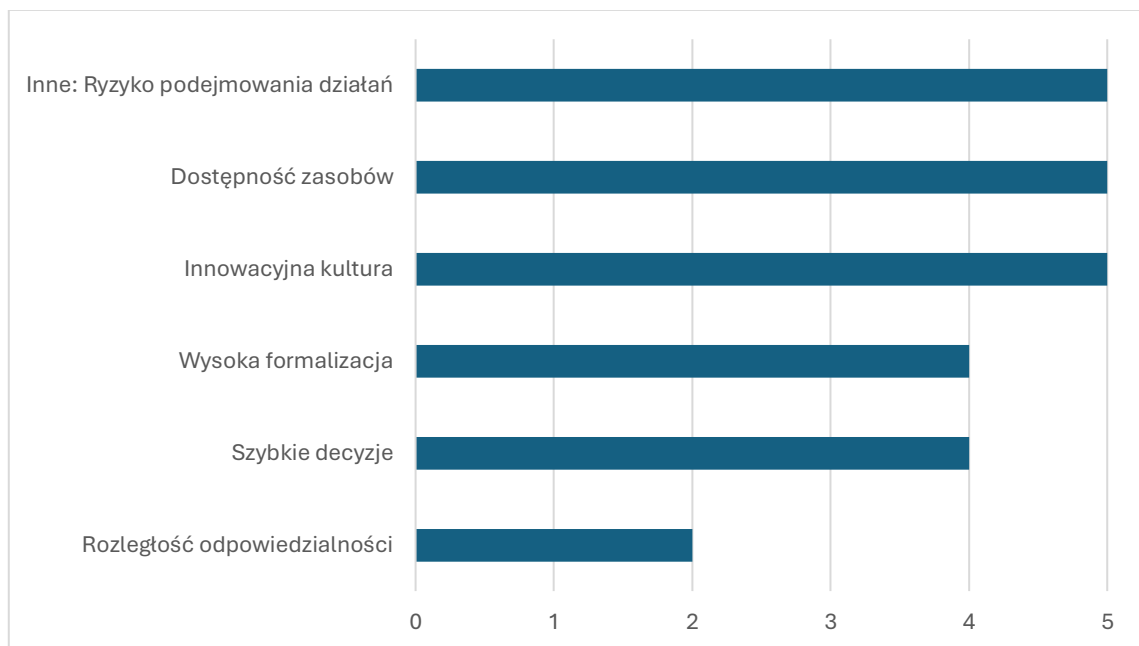
3.3 Wyzwania badanego kierownika w zakresie kierowania zespołem

Podrozdział ten ma na celu omówienie codziennych praktyk zarządzania, przyjętego stylu kierowniczego oraz sposobów kształtowania relacji w zespole i w strukturze organizacyjnej firmy. Przeprowadzona analiza umożliwia uchwycenie istotnych elementów wpływających na efektywność działań kierownika oraz pozwala

określić dominujące wartości, którymi kieruje się on w zarządzaniu zespołem przy realizacji celów organizacyjnych.

W pierwszej części wywiadu zapytano respondenta o czynniki opisujące jego codzienną pracę kierowniczą. Respondent ocenił zaproponowane czynniki w skali od 1 do 5 (1- bardzo niskim 5- bardzo dużym). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 3.

Rysunek 3 Czynniki opisujące codzienną pracę badanego kierownika



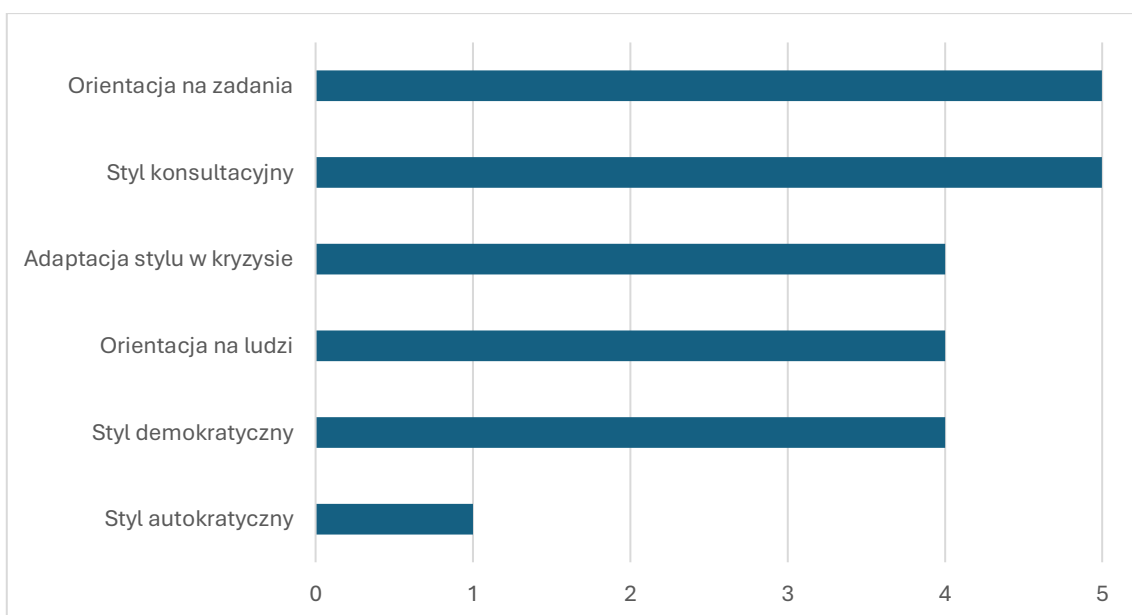
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Analiza wyników wskazuje, że codzienna praca kierownicza respondenta opiera się na trzech filarach: kulturze innowacyjności, dostępności zasobów oraz akceptacji ryzyka. Zdaniem wiceprezesa, te trzy elementy stanowią fundament elastyczności operacyjnej, umożliwiającej sprawne reagowanie na zmienne otoczenie rynkowe. W rozmowie respondent zaznaczył, że: „Wskazane obszary odgrywają fundamentalną rolę w codziennym funkcjonowaniu organizacji, gdyż to właśnie one umożliwiają elastyczne i szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku”. Wysoką formalizacją oraz szybkimi decyzjami ocenił również wysoko. Jednocześnie, niską ocenę przypisał: rozległość odpowiedzialności. Jak sam zauważył, „W naszym zespole stawiamy na zaufanie i samodzielność, dlatego niektóre formy nadzoru czy kontroli są mniej obecne.”

Takie zestawienie wyników pozwala lepiej zrozumieć zarówno osobiste priorytety kierownika, jak i sposób funkcjonowania organizacji. Wysoko ocenione aspekty wydają się być fundamentem kultury organizacyjnej, natomiast niższe wskazują na mniej eksponowane lub świadomie ograniczane obszary działania. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi i podejścia strategicznego, rozkład ocen potwierdza, że organizacja działa w modelu opartym na zwinności i autonomii. Wskazują również, jak wartości i kompetencje przekładają się na decyzje podejmowane w codziennej pracy. Takie podejście wpisuje się w nowoczesne koncepcje zarządzania, w których decentralizacja decyzji staje się podstawą dla budowy efektywnych zespołów. Jednocześnie nisko oceniono rozległość odpowiedzialności, co może świadczyć o świadomym ograniczaniu centralizacji kompetencji. Kierownik deklaruje model pracy oparty na zaufaniu do pracowników i powierzaniu im odpowiedzialności w ramach jasno określonych ról, co wpisuje się w model zarządzania partycypacyjnego. Taki sposób organizacji pracy sprzyja budowaniu zaangażowania oraz rozwijaniu inicjatywy oddolnej.

W dalszej kolejności respondent oceniał style i praktyki jakie preferuje w swojej pracy kierowniczej w skali od 1 do 5 (1 – bardzo mało preferowane, 5 – bardzo często preferowane). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 4.

Rysunek 4 Style i praktyki preferowane przez badanego kierownika

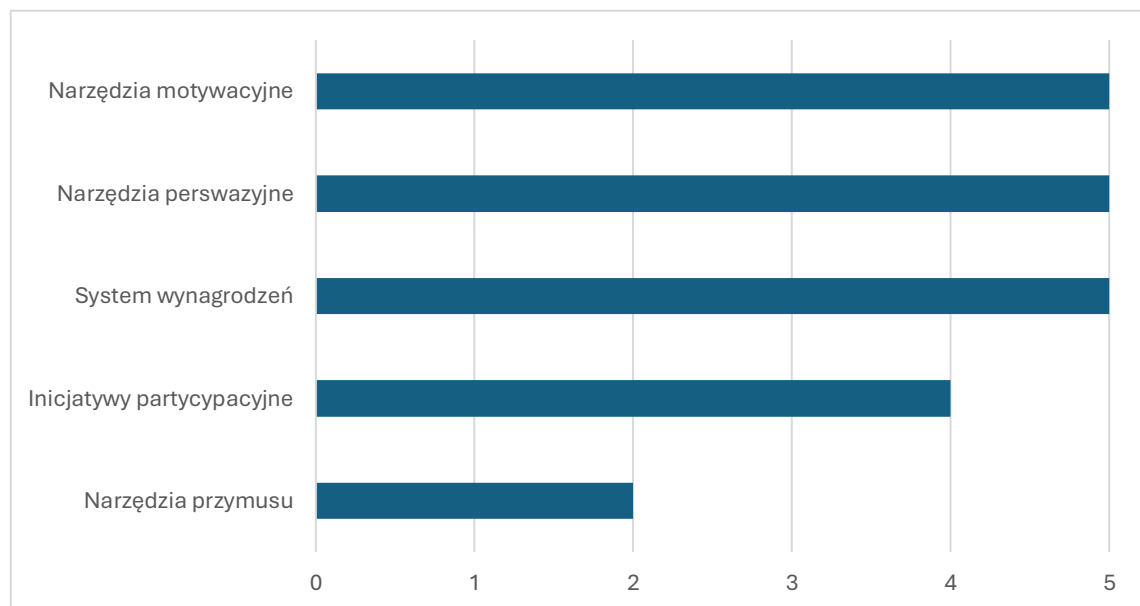


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

W analizie wyników zauważyć można, że respondent najwyżej ocenił następujące style: konsultacyjny i orientację na zadania. Najwyżej ocenione style konsultacyjny i zadaniowy wskazują na dominującą orientację na współpracę i osiąganie konkretnych celów. Respondent deklaruje przekonanie, że „wspólne podejmowanie decyzji jest kluczowe”, co oznacza, że przywiązuje dużą wagę do dialogu, zbierania opinii i angażowania zespołu w procesy decyzyjne. Taka postawa jest zgodna z założeniami stylu demokratycznego i służy budowaniu odpowiedzialności zbiorowej. Z kolei niska ocena stylu autokratycznego świadczy o tym, że dominacja i kontrola nie są preferowanymi narzędziami kierowania zespołem, co podkreśla silne osadzenie organizacji w wartościach partnerskich.

Na kolejnym wykresie w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza – bardzo rzadko, natomiast 5 – bardzo często) respondent oceniał jak często poszczególne narzędzia wpływają na jego pracowników. Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 5.

Rysunek 5 Narzędzia wpływu badanego kierownika na pracowników



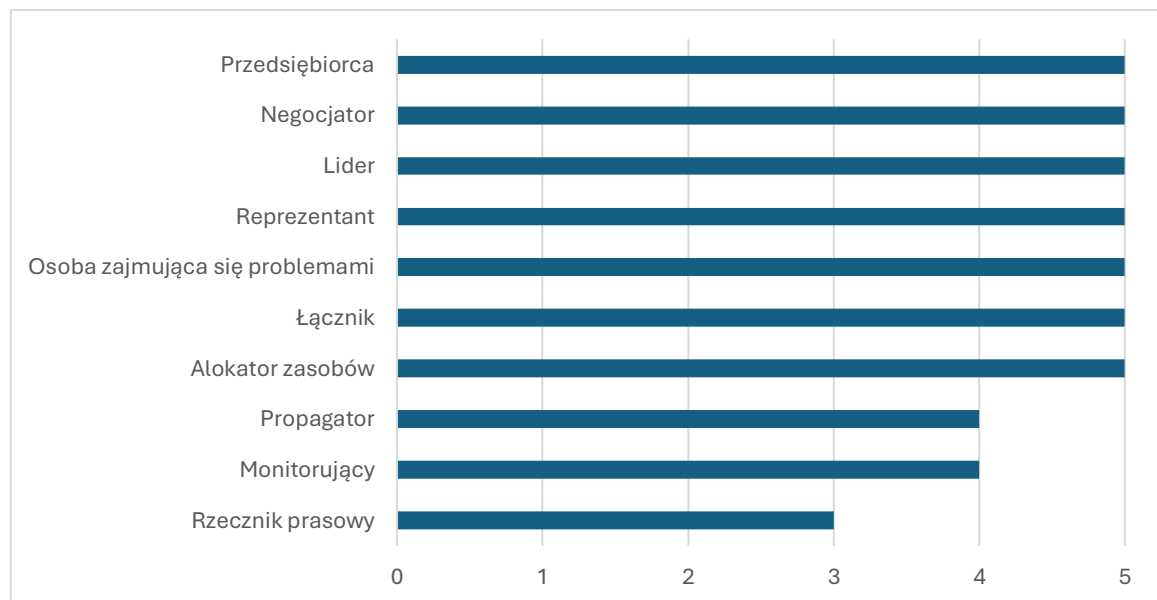
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Wyniki wskazują, że badany kierownik preferuje narzędzia wpływu oparte na pozytywnym wzmocnieniu, w szczególności motywowanie poprzez uznanie, perswazję oraz przejrzysty system wynagrodzeń. Te elementy zostały ocenione jako najskuteczniejsze w budowaniu zaangażowania i lojalności zespołu. Jak

zaznaczył: „Największą wartością dla firmy jest to, że ludzie chcą, a nie muszą pracować z nami i dla nas.” Nieco niższą ocenę uzyskały narzędzia partycypacyjne, co wskazuje na to, że pracownicy realnie odczuwają możliwość współdecydowania. Najslabiej ocenione zostały narzędzia przymusu, co potwierdza wcześniejsze obserwacje o konsultacyjnym, partnerskim stylu zarządzania.

W dalszej części Respondent oceniał w jakim stopniu pełni poszczególne role w swojej pracy kierowniczej skali od 1 do 5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 6.

Rysunek 6 Role pełnione przez kierownika



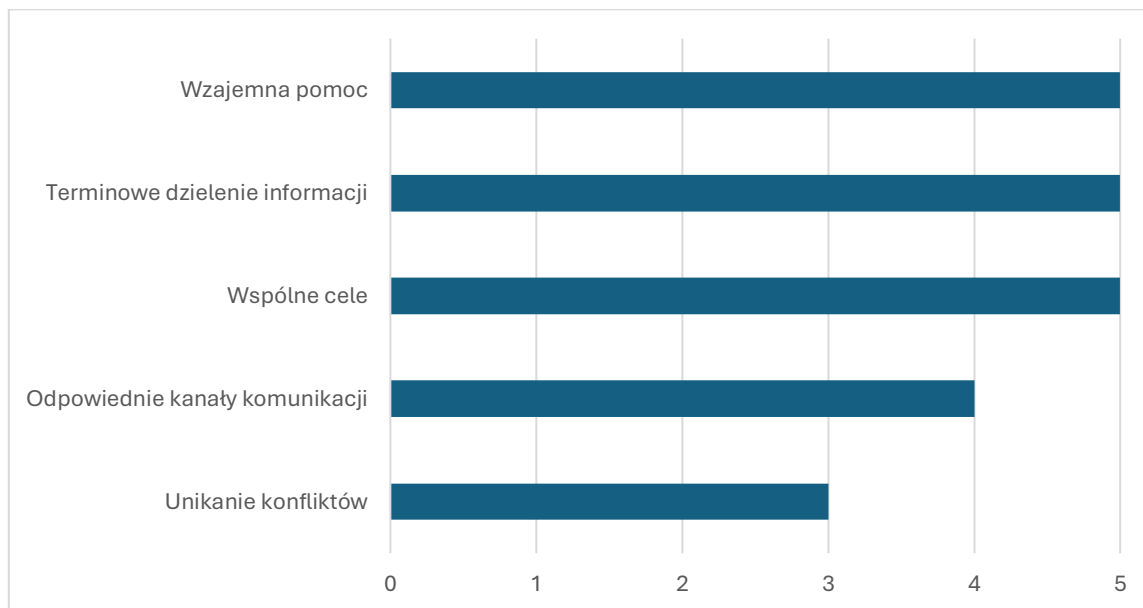
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

W analizie wyników zauważyć można, że respondent najwyżej ocenił role: alokatora zasobów, łącznika, osobę zajmującą się problemami, reprezentanta, lidera, negocjatora oraz przedsiębiorcę. W rozmowie zaznaczył: „Bez tych ról nie mógłbym reagować elastycznie na potrzeby firmy.” Oceny w tej kategorii potwierdzają, że wiceprezes Łódzkiego Domu Biznesu pełni wiele ról równocześnie. Od negocjatora, przez lidera zmian, po alokatora zasobów. Tak szeroki zakres odpowiedzialności świadczy o wszechstronności, ale też o dużym obciążeniu decyzyjnym. Niższa ocena roli rzecznika może wskazywać na wyraźnie wyodrębniony podział zadań w obrębie organizacji. Komunikacja zewnętrzna jest celowo powierzona wyspecjalizowanym

działom, co potwierdza dojrzałość struktury organizacyjnej i efektywną specjalizację funkcjonalną.

Następnie respondent oceniał elementy efektywnej współpracy w swojej pracy kierowniczej w skali od 1 do 5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 7.

Rysunek 7 Elementy efektywnej współpracy międzydziałowej w pracy kierownika

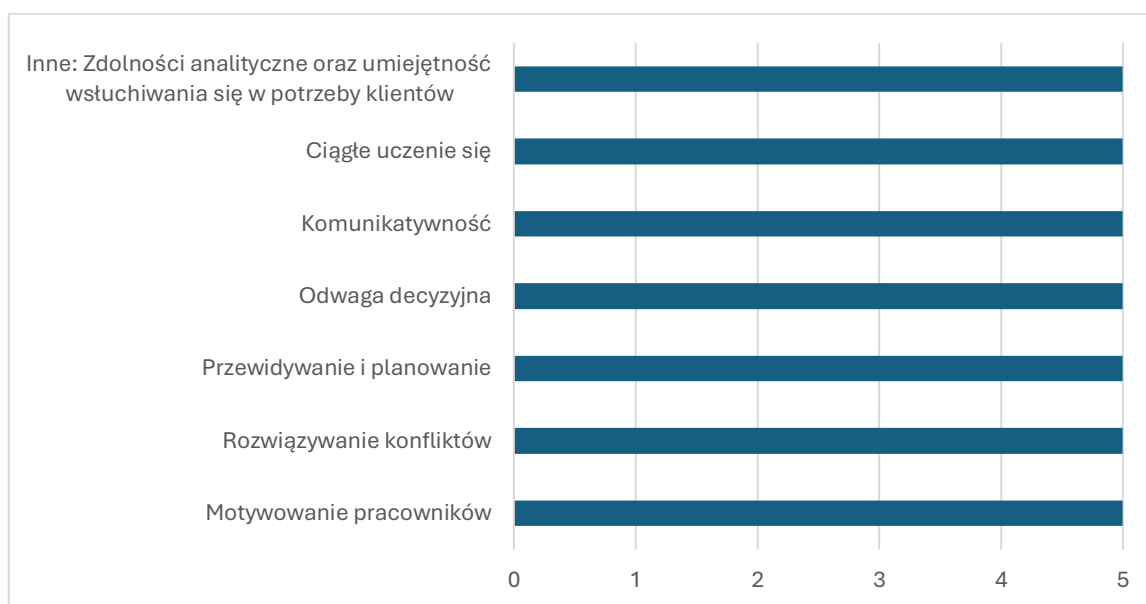


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

W dalszej analizie zauważyć można, że respondent najwyżej ocenił: wspólne cele, terminowy przepływ informacji i wzajemną pomoc jako fundamenty dobrej współpracy zespołowej. Taka triada stanowi esencję pracy zespołowej, w których kluczowe są zaufanie, odpowiedzialność i synergia. Kładzenie nacisku na wspólne cele i terminowość pokazuje, że struktura zespołu jest ukierunkowana na współdziałanie. Stosunkowo niska ocena unikania konfliktów może świadczyć o otwartości na dyskusję, ale także ryzyku eskalacji napięć. Niższa ocena unikania konfliktów może oznaczać, że organizacja nie boi się trudnych rozmów i stawia na otwarte rozwiązywanie problemów.

W dalszej części respondent oceniał jak ważne są poszczególne kompetencje w jego pracy kierowniczej w skali od 1 do 5 (1 – bardzo mało ważne, 5 – bardzo ważne). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 8.

Rysunek 8 Kluczowe kompetencje w pracy badanego kierownika



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

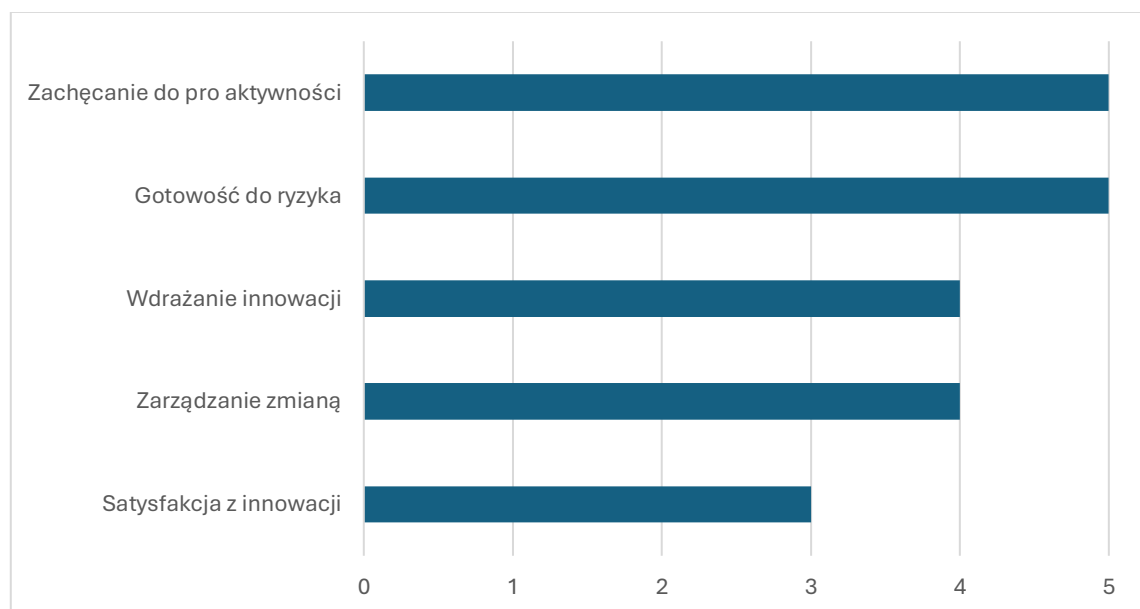
Na przedstawionym wykresie zauważyć można, że respondent wszystkie kompetencje ocenił jako bardzo ważne w jego pracy kierowniczej. W rozmowie zaznaczył: „Wszystkie te obszary są kluczowe w mojej codziennej działalności bez nich nie mogły reagować elastycznie na potrzeby rynku.” Wypowiedzi respondenta wskazują na zrównoważony model kompetencyjny, w którym równie ważne są kompetencje twarde (np. analityczne myślenie, zarządzanie procesami) jak i miękkie (np. komunikacja, empatia, rozwiązywanie konfliktów). Wiceprezes jednoznacznie podkreśla, że bez ich synergicznego współdziałania niemożliwe byłoby skuteczne zarządzanie w złożonym środowisku rynkowym. Jednorodność ocen sugeruje świadomość złożoności roli lidera i potrzebę jej holistycznego rozumienia. Takie podejście odzwierciedla współczesne teorie przywództwa transformacyjnego, w których lider inspirowa, wspiera rozwój i jednocześnie efektywnie zarządza celami strategicznymi.

3.4 Innowacyjność i zarządzanie zmianą w pracy badanego kierownika

Celem niniejszego podrozdziału jest analiza postaw kierownika wobec innowacyjności, przedsiębiorczości oraz procesów wdrażania zmian w organizacji. Przedstawione treści pozwalają ocenić poziom otwartości na nowe rozwiązania, a także zidentyfikować czynniki, które mogą wspierać lub ograniczać skuteczne zarządzanie innowacjami w praktyce badanego kierownika.

W dalszej części respondent oceniał na jakim poziomie ocenia swoje kompetencje w kwestiach innowacji i zmian w skali od 1 do 5 (1 – bardzo niskim, 5 – bardzo wysokim stopniu). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 9.

Rysunek 9 Czynniki wspierające innowacyjność



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

W analizie wyników przedstawionych na wykresie powyżej zauważyć można, że wysoka ocena czynników takich jak proaktywność i gotowość do podejmowania ryzyka potwierdza, że kierownik ceni kulturę eksperymentowania i innowacyjnego myślenia. Kierownik wskazuje, że „eksperymentowanie i inicjatywa są motorami napędowymi w mojej pracy”, co świadczy o dojrzałości organizacyjnej, w której błędy traktowane są jako nieodłączny element rozwoju. Akcent na ryzyko i proaktywność wskazuje, że środowisko organizacji sprzyja podejmowaniu nowych inicjatyw. Umiarkowana ocena satysfakcji z efektów innowacyjnych zdaniem respondenta jest spowodowana brakiem systemowego podejścia do wdrażania i skalowania nowatorskich rozwiązań.

W kolejnej części wywiadu poddano ocenie przedsiębiorczość respondenta. W tym celu zadano pytanie. Pytanie miało charakter otwarty.

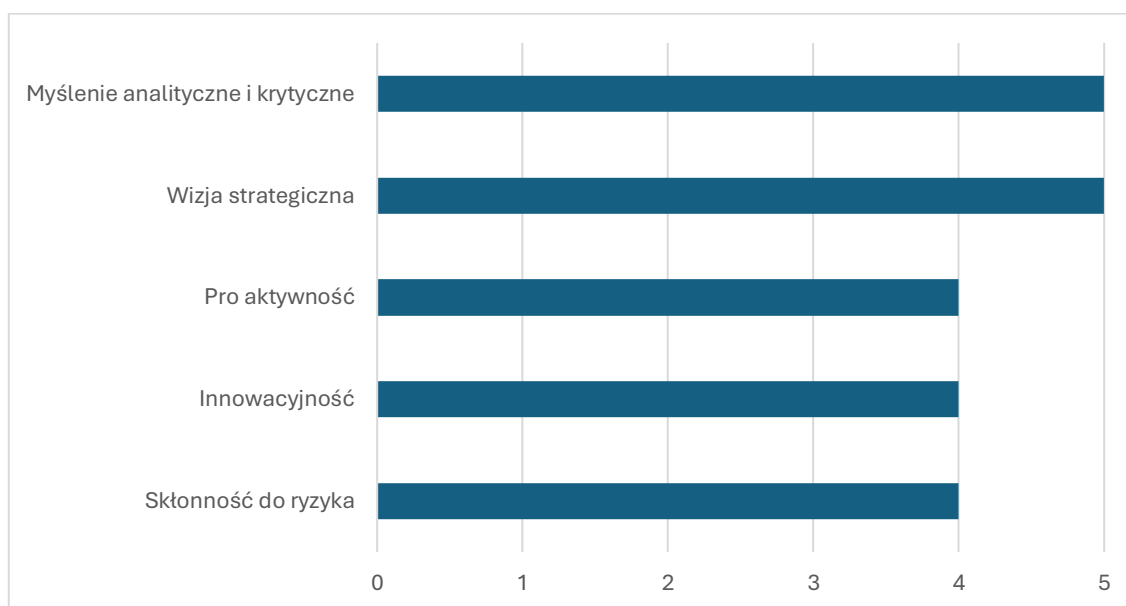
Przedsiębiorczy kierownik to osoba zarządzająca organizacją, która – poza realizacją klasycznych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie – cechuje się proaktywną postawą, innowacyjnym podejściem oraz gotowością do podejmowania umiarkowanego ryzyka. Jego działanie opiera się na ciągłym poszukiwaniu nowych szans rynkowych, wprowadzaniu zmian i tworzeniu wartości dodanej poprzez inicjowanie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorczy kierownik integruje strategiczne myślenie z operacyjną efektywnością, wspiera kulturę uczenia się w organizacji i buduje zespoły zdolne do adaptacji i kreatywnej współpracy. Kluczowe są dla niego kompetencje interpersonalne, wizja rozwoju, zdolność inspirowania innych oraz umiejętność działania w warunkach zmienności i niepewności rynkowej.

Na pytanie 8, które było pytaniem otwartym i brzmiało: „Czy uważa się Pan za przedsiębiorczego kierownika?” respondent odpowiedział następująco:

„Tak, zdecydowanie uważam się za przedsiębiorczego kierownika. W mojej codziennej pracy w Łódzkim Domu Biznesu nieustannie stawiam na inicjatywę, odpowiedzialność i poszukiwanie nowych rozwiązań. Podejmowanie przemyślanego ryzyka, planowanie strategiczne i szybkie reagowanie na zmieniające się realia rynkowe to elementy, które towarzyszą mi na co dzień. Dla mnie przedsiębiorczość to nie tylko otwartość na innowacje, ale również umiejętność angażowania zespołu w proces zmian, budowania atmosfery zaufania i dzielenia się odpowiedzialnością. Staram się tworzyć warunki, w których pracownicy mogą proponować własne pomysły i realnie wpływać na kierunek rozwoju organizacji. Jak często powtarzam w zespole –nasza przewaga konkurencyjna zaczyna się od odwagi myślenia i działania.”

Następnie respondent oceniał w skali od 1 do 5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często) jak często w swojej codziennej pracy kierowniczej przejawia poniższe postawy charakterystyczne dla przedsiębiorczego kierownika. Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 10.

Rysunek 10 Postawy przedsiębiorcze badanego kierownika

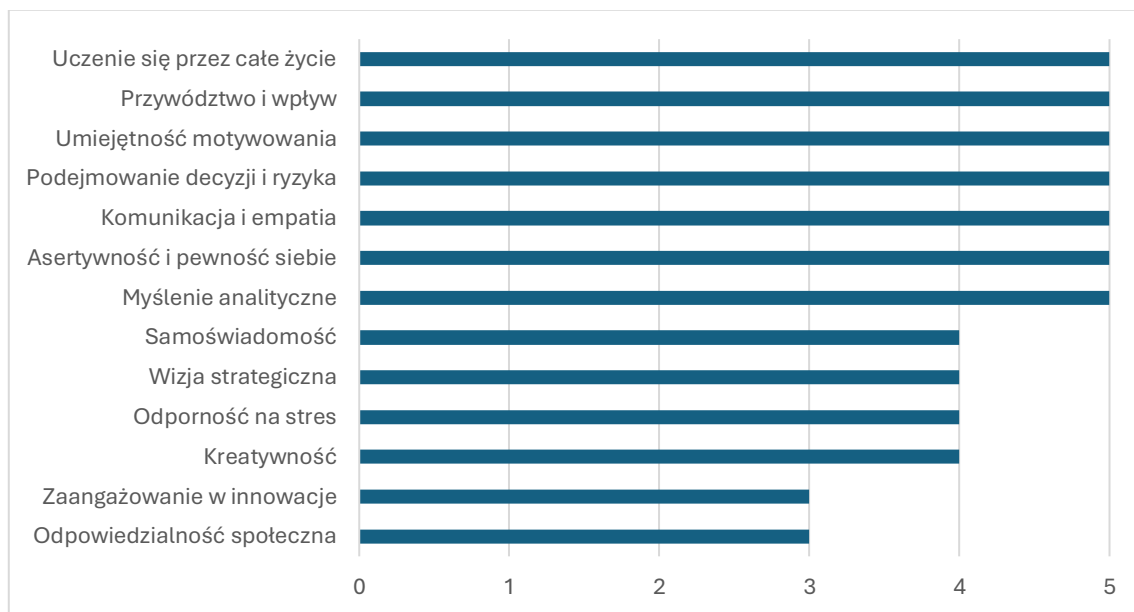


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Analiza wyników pozwala na wyraźne wskazanie obszarów, które respondent postrzega jako swoje najmocniejsze strony, jak i tych, które mogą wymagać większej uwagi lub rozwoju. Na szczególne podkreślenie zasługują dwie najwyżej ocenione kompetencje: wizja strategiczna oraz myślenie analityczne i krytyczne. Respondent nie tylko wskazał te aspekty jako szczególnie istotne, ale również w rozmowie zaznaczył: „*Planowanie długoterminowe jest fundamentem naszych działań*”. To stwierdzenie odzwierciedla dojrzałe, dalekosiężne podejście do zarządzania organizacją oraz świadczy o silnym ukierunkowaniu na przyszłość. Takie podejście zwykle charakteryzuje liderów, którzy potrafią nie tylko dostrzegać zmiany zachodzące w otoczeniu, ale też wyprzedzać je, kształtując trwałą przewagę konkurencyjną. Wysoka ocena tych kompetencji sugeruje, że respondent ceni sobie spójność strategiczną, klarowne cele oraz zdolność do podejmowania przemyślanych decyzji na podstawie rzetelnej analizy danych i informacji. Z drugiej strony, niższe oceny w obszarach takich jak skłonność do ryzyka, innowacyjność oraz proaktywność mogą wskazywać na bardziej zachowawczy styl działania. Może to oznaczać, że respondent preferuje sprawdzone rozwiązania i stabilność operacyjną ponad eksperymentowanie czy wdrażanie radykalnych zmian. Choć ostrożność w niektórych sytuacjach jest uzasadniona i może chronić organizację przed niepotrzebnym ryzykiem, to jednocześnie zbyt niska otwartość na nowości może ograniczać tempo adaptacji do dynamicznie zmieniającego się rynku.

Kolejno respondent oceniał w skali od 1 do 5 (1 – bardzo słabo pomagają, 5 – bardzo dobrze pomagają). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 11.

Rysunek 11 Kluczowe kompetencje przywódcze, które pomagają badanemu kierownikowi w codziennym kierowaniu zespołem



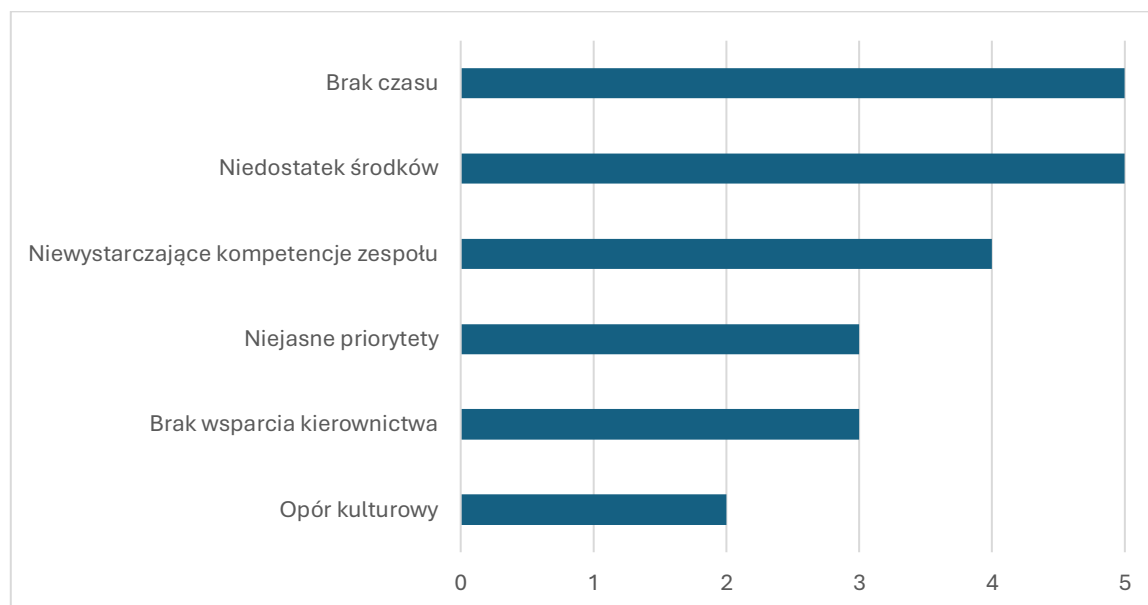
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Respondent wskazał bardzo wysokie kompetencje w kluczowych obszarach: myślenie analityczne, asertywność i pewność siebie, komunikacja i empatia, podejmowanie decyzji i ryzyka, umiejętność motywowania, przywództwo oraz uczenie się przez całe życie – każda z tych cech została oceniona na 5. W rozmowie respondent stwierdził: „*W moim przypadku Lider to osoba, która łączy kompetencje analityczne z empatią*”, co wskazuje na jego świadomość konieczności łączenia kompetencji twardych i miękkich. Ocena 3 dla odpowiedzialności społecznej i innowacyjności wskazuje na wyraźne pole do wzmocnienia. W przypadku innowacyjności respondent zaznaczył: „*Nie zawsze wszystko co nowe się sprawdza*” co może wyjaśniać umiarkowany entuzjazm wobec innowacji. To ostrożne, realistyczne podejście, wynikające z doświadczeń z projektami, w których nowatorskie rozwiązania nie przyniosły zakładanych efektów. W przypadku odpowiedzialności społecznej, podobnie jak w pytaniu 12, widać koncentrację na wartościach wewnętrznych przy ograniczonym ukierunkowaniu na działania zewnętrzne. Warto też zauważyć, że samoświadomość oceniona została również na 4 co potwierdza, że kierownik zna swoje mocne strony i wyzwania rozwojowe. Potwierdza to też jego wypowiedź: „*Pewnie*

zawsze mógłbym być jeszcze bardziej przedsiębiorczy”, co świadczy o refleksyjności i gotowości do doskonalenia się.

W dalszej części Respondent oceniał bariery wdrażania innowacji w skali od 1 do 5 (1 – bardzo mało utrudniają, 5 – bardzo utrudniają). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 12.

Rysunek 12 Bariery wdrażania innowacji przez kierownika



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

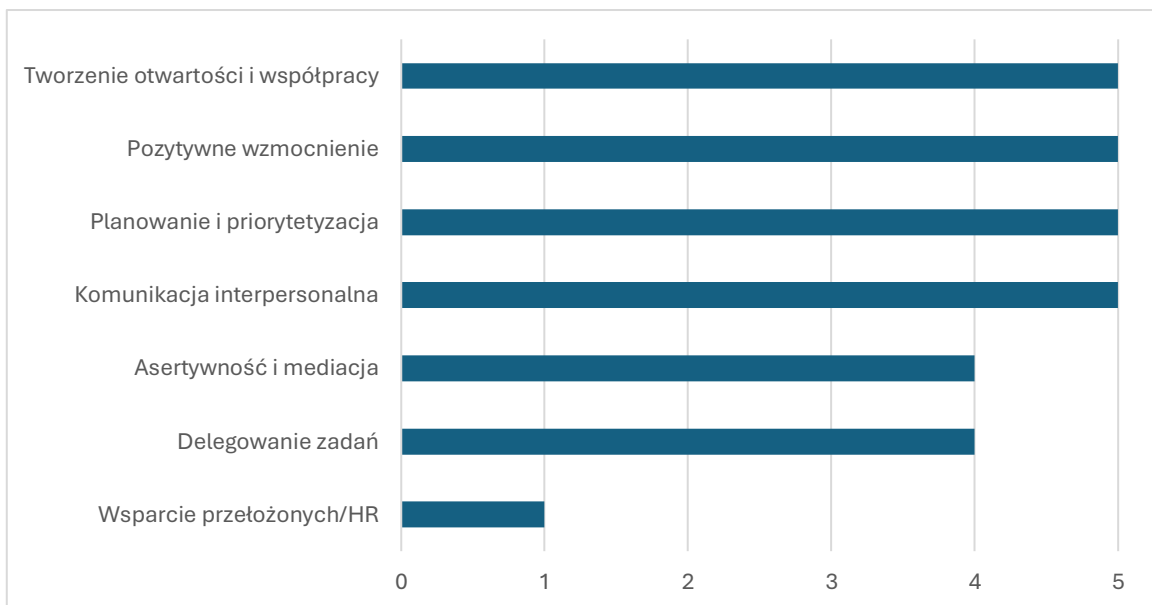
W analizie wyników zauważyć można, że respondent najwyżej ocenił: Niedostatek środków oraz Brak czasu (ocena 5). W rozmowie podkreślił: *„Zasoby i czas to waluta innowacji.”* Najniższą ocenę otrzymał Opór kulturowy (ocena 2). Wysoki priorytet problemów związanych z zasobami i czasem wskazuje na konieczność precyzyjnego planowania budżetu i harmonogramów. Niski poziom oporu kulturowego może świadczyć o ogólnej akceptacji zmian, ale nie eliminuje potrzeby monitorowania tego czynnika. Dobrym uzupełnieniem byłoby wprowadzenie regularnych audytów gotowości organizacyjnej i planów zarządzania ryzykiem.

3.5 Sytuacje kryzysowe i stres w pracy badanego kierownika

Podrozdział ten poświęcony jest analizie sposobów radzenia sobie przez badanego kierownika z sytuacjami stresowymi, kryzysowymi oraz niepowodzeniami w pracy zawodowej. Zawarte treści umożliwiają ocenę stosowanych strategii zaradczych, a także podejścia do budowania odporności psychicznej zespołu i tworzenia środowiska sprzyjającego otwartości na błędy i uczenie się na ich podstawie.

Respondent oceniał w jakim stopniu zgadza się z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi zarządzania stresem, konfliktami i atmosferą w pracy w skali od 1 do 5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 13.

Rysunek 13 Style komunikacji i motywacji w zespole



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

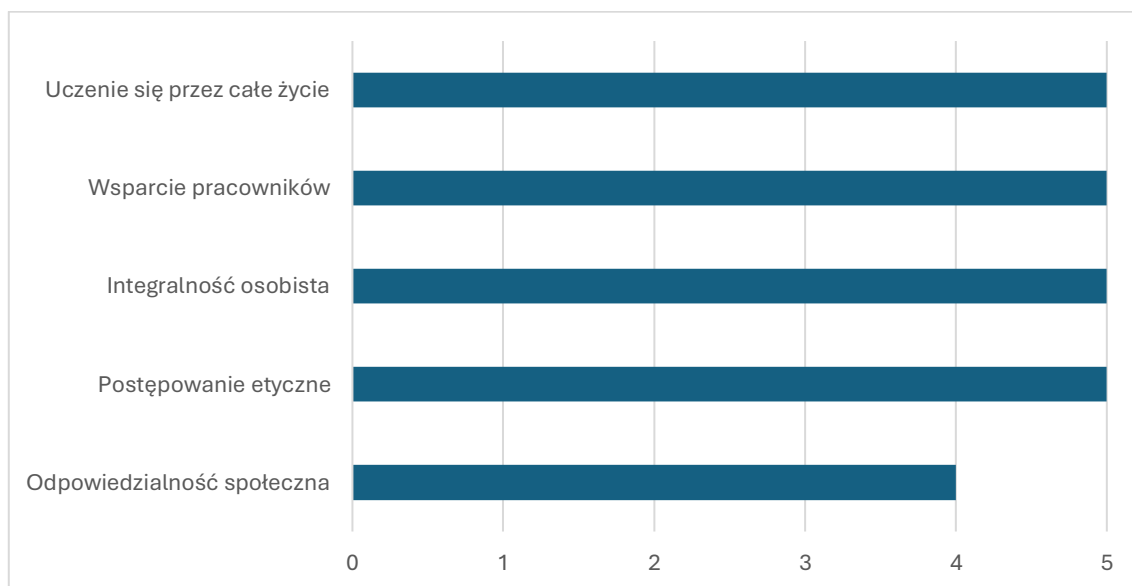
W analizie wyników zauważyć można, że respondent najwyżej ocenił: komunikację interpersonalną, planowanie i priorytetyzację, pozytywne wzmocnienie oraz tworzenie otwartości. W rozmowie stwierdził: „*Otwartość i wzajemne wsparcie budują zaangażowanie w mojej firmie.*” Najniższą ocenę otrzymało wsparcie przełożonych/HR. Wynika to z tego, że w firmie nie ma działu HR. Respondent podkreśla, że „*W sytuacjach kryzysowych działania podejmowane są w wyniku ustaleń podejmowanych przez Zarząd wraz z kadrą kierowniczą średniego szczebla np. Dyrektorem operacyjnym.*”

Na pytanie 13 zawarte w kwestionariuszu, które brzmiało następująco: „Jakie sytuacje w Pana pracy kierowniczej są najbardziej stresujące”? respondent odpowiedział następująco.

Najbardziej stresogenne czynniki dla respondenta to wielozadaniowość, finansowa i prawna zmienność, odpowiedzialność za ludzi i wyniki. Wiceprezes radzi sobie z nimi następująco: „Radzę sobie dzięki przejrzystej komunikacji, delegowaniu zadań strukturze planowania, technikom zarządzania stresem, ale również dzięki odporności psychicznej i mentalnej. To zapewnia stabilność dla mnie, ale również dla mojej organizacji”. Zdarzają się również trudne sytuacje interpersonalne w zespole, w szczególności, gdy dochodzi do napięć. W takich momentach respondent podkreśla, że musi wykazać się spokojem oraz rzeczowo podejść do problemu by w jak najskuteczniejszy sposób rozwiązać wszelkie konflikty w zespole.

Respondent oceniał w jakim stopniu poniższe praktyki etyczne są widoczne w jego pracy kierowniczej w skali od 1 do 5 (1 – bardzo małym stopniu, 5 – bardzo wysokim stopniu). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 14

Rysunek 14 Praktyki etyczne badanego kierownika



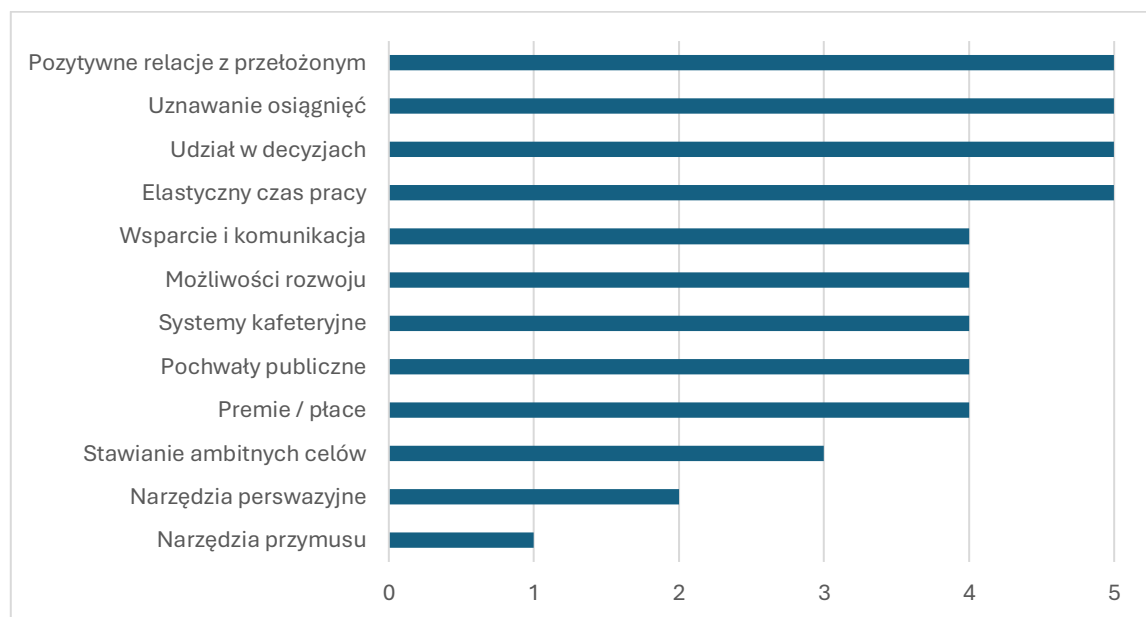
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

W oparciu o analizę wyników można stwierdzić, że badany kierownik przywiązuje dużą wagę do etycznych fundamentów swojej pracy oraz rozwoju osobistego i zawodowego. Najwyższe możliwe oceny zostały przyznane takim obszarom, jak:

postępowanie etyczne, integralność osobista, wsparcie dla pracowników oraz uczenie się przez całe życie. W wypowiedzi podczas wywiadu respondent podkreślił: „*Etyka i ciągły rozwój budują naszą wiarygodność.*” co jednoznacznie wskazuje na głębokie przekonanie, że trwałe sukcesy organizacyjne opiera się na wartościach i nieustannym doskonaleniu. Taka postawa stanowi silny sygnał, że zarówno kultura organizacyjna, jak i styl przywództwa badanego kierownika są zakorzenione w zasadach transparentności, uczciwości i odpowiedzialności. Wysokie oceny w obszarach związanych z etyką i rozwojem ludzi sugerują, że kierownik pełni nie tylko rolę lidera operacyjnego, ale także mentora i strażnika wartości, co pozytywnie wpływa na morale zespołu, atmosferę pracy oraz zaufanie w organizacji. Nieco niższą ocenę uzyskała odpowiedzialność społeczna.

Respondent oceniał Co najsilniej motywuje pracowników do zaangażowanej pracy w skali od 1 do 5 (1 – bardzo słabo motywuje, 5 – bardzo motywuje). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 15.

Rysunek 15 Motywacja pracowników w pracy badanego kierownika



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

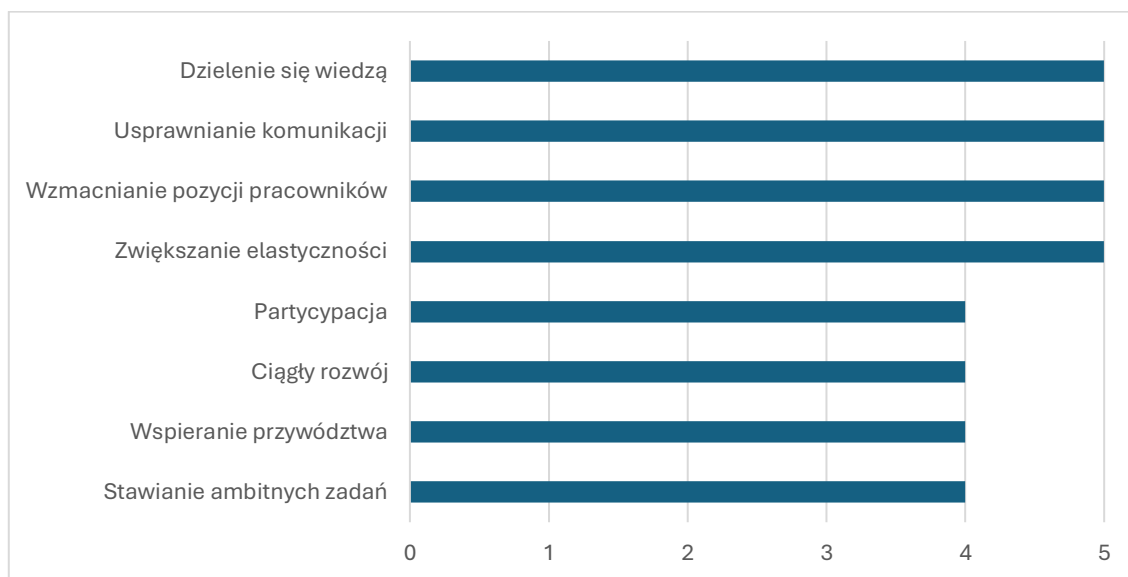
Respondent wskazał, że najsukuteczniejsze czynniki motywacyjne w jego ocenie to: elastyczny czas pracy, udział w decyzjach, uznawanie osiągnięć oraz pozytywne relacje z przełożonym – wszystkie te elementy uzyskały ocenę 5. W rozmowie respondent podkreślił: „*Swoboda i uznanie budują zaangażowanie na dłuższą metę.*” Taka postawa wskazuje na model zarządzania oparty na zaufaniu, autonomii i relacyjności, w którym docenienie oraz współuczestnictwo w procesach decyzyjnych są

kluczowymi mechanizmami budowania motywacji. Wysoko oceniono także wsparcie i komunikację oraz możliwości rozwoju (ocena 4), co sugeruje, że kierownik dostrzega wartość w tworzeniu środowiska sprzyjającego otwartości i wzrostowi kompetencji. Z drugiej strony, respondent przypisał niższe oceny niektórym elementom motywacyjnym, które również zasługują na omówienie: Narzędzia perswazyjne – ocena 2: Niska ocena może oznaczać, że respondent nie uznaje manipulacji, wywierania wpływu czy retorycznych środków za kluczowe w motywowaniu zespołu. Potwierdza to jego wcześniejsza wypowiedź: „*Mechanizmy uznania i wsparcia wewnętrznego są dla nas ważniejsze niż przymus*” co można rozszerzyć także na sferę wpływu i argumentacji. Stawianie ambitnych celów ocenil na 3. Systemy kafeteryjne (benefity, bony) ocen 3: Ich przeciętna wartość w ocenie kierownika sugeruje, że motywacja finansowa lub materialna nie dominuje w kulturze firmy. W zamian kładzie się nacisk na uznanie, elastyczność i relacje. Narzędzia przymusu – ocena 1: Jest to najniżej oceniony czynnik. Respondent jednoznacznie odrzuca stosowanie przymusu jako formy zarządzania, mówiąc: „*Kontrola nie jest narzędziem przymusu. Jest nierozzerwalnym działaniem w każdym procesie zarządczym.*” Oznacza to, że o ile kontrola pełni funkcję organizacyjną, to nie jest utożsamiana z represją czy wywieraniem presji.

Respondent oceniał Jakie działania najczęściej podejmuje, aby w zespole panowała kultura „bezpiecznej porażki” w skali od 1 do 5 (1 – bardzo rzadko podejmuję, 5 – bardzo często podejmuję). Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 16.

Analiza danych na powyższym wykresie pokazuje, że badany kierownik najwyżej ocenia działania wspierające kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, wymianie wiedzy i elastyczności. Najwyższe noty uzyskały: usprawnianie komunikacji, dzielenie się wiedzą, zwiększanie elastyczności oraz wzmacnianie pozycji pracowników. Jak zaznaczył w rozmowie: „*Wiedza to nasz najcenniejszy zasób – im więcej nią dzielimy, tym szybciej rośniemy.*” Nieco niższe oceny lecz w dalszym ciągu wysokie uzyskały działania takie jak: stawianie ambitnych celów, wspieranie przywództwa, ciągły rozwój oraz partycypacja, co może świadczyć o ostrożnym podejściu do obciążania zespołu nadmiernymi wyzwaniem oraz selektywnym angażowaniu pracowników w procesy decyzyjne. Jednocześnie wysoka ocena rozwoju z zakresu wiedzy i komunikacji potwierdza, że organizacja koncentruje się na wspólnym uczeniu się i wzmacnianiu kompetencji, przy zachowaniu stabilności i równowagi.

Rysunek 16 Kultura bezpiecznej porażki w pracy badanego kierownika



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania.

Zakończenie

Zaprezentowany w pracy przegląd literatury naukowej oraz zrealizowane badania empiryczne umożliwiły realizację celów pracy, jakim była prezentacja teoretycznych i praktycznych aspektów pracy kierowniczej w kontekście jej specyfiki, kompetencji i ról kierowniczych oraz identyfikacja i ocena wybranych wyzwań, przed którymi staje współczesny kierownik. Realizacja celu została osiągnięta poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie 1: Na czym polega specyfika pracy przedsiębiorczego kierownika na podstawie wyników badań?

Z przeprowadzonych badań wynika, że specyfika pracy badanego przedsiębiorczego kierownika charakteryzuje się dużym zakresem odpowiedzialności oraz koniecznością stałego balansowania między funkcjami zarządzania operacyjnego i strategicznego. Badany kierownik musi jednocześnie realizować cele organizacyjne, kontrolować wykonywanie zadań, motywować zespół, reagować na zmienne warunki otoczenia i podejmować decyzje w warunkach niepewności. Kierownik odgrywa kluczową rolę w organizacji, ponieważ jego skuteczność zależy nie tylko od wiedzy merytorycznej, ale również od umiejętności przewidywania skutków podejmowanych decyzji i działań. Musi on sprawnie komunikować się z członkami zespołu, rozwiązywać konflikty oraz jasno przekazywać cele i oczekiwania. Równie ważne jest umiejętne budowanie autorytetu, nie przez stanowisko, lecz przez kompetencje, odpowiedzialność i wzbudzenie zaufania. Specyfika pracy badanego przedsiębiorczego kierownika ma zatem charakter interdyscyplinarny, ponieważ łączy elementy zarządzania, psychologii, komunikacji oraz przywództwa, co pozwala na skuteczne kierowanie zespołem i osiąganie celów firmy.

Pytanie 2: Jakie wyzwania związane z kierowaniem zespołem identyfikuje badany kierownik w swojej pracy kierowniczej?

Badany kierownik wskazał, że jednym z kluczowych wyzwań jest pogodzenie skrajnie różnych oczekiwań wśród pracowników. Młodszy pracownicy domagają się eksploracji sensu pracy i natychmiastowej informacji zwrotnej, podczas gdy starsi pracownicy cenią stabilność i precyzyjne procedury, co zmusza kierownika do dostosowywania stylów motywacyjnych i komunikacyjnych. Drugim wyzwaniem jakie

wskazał badany kierownik jest utrzymanie wysokiego zaangażowania i ciągłości procesów. Kierownik musi dbać o uczciwy podział obowiązków, atmosferę i komunikację tak by nie dopuścić do wypalenia zespołu. Kolejnym wyzwaniem z jakim mierzy się kierownik jest rozwiązywanie konfliktów, które wynikają z różnic komunikacyjnych czy presji czasu. Respondent podchodzi do rozwiązywania konfliktów w neutralny sposób, ale zarazem przeprowadza konstruktywne rozmowy w celu rozwiązania sporów w zespole. Ważnym wyzwaniem jest utrzymanie kultury „bezpiecznej porażki”. Istotne jest pilnowanie wyników, ale równocześnie zachęcanie pracowników do dzielenia się pomysłami. Kierownik świadomie wzmacnia pozycję pracowników i buduje atmosferę opartą na zaufaniu. Pracując w zwinnej projektowej firmie kierownik wciąż musisz szybko przenosić zasoby między zadaniami a jednocześnie jasno określać rolę co utrudnia planowanie i stale sprawdza jego umiejętność koordynowania zespołem. Jego kluczowym zadaniem jest ciągle dopasowywanie stylu przywództwa, tak aby firma osiągała wysokie wyniki, a zespół zachowywał spójność, motywację i dobre samopoczucie.

Pytanie 3: Jakie wyzwania związane z innowacyjnością i zarządzaniem zmianą identyfikuje badany kierownik w swojej pracy kierowniczej?

Badany kierownik wskazuje, że najsilniejszą presję na innowacyjność wywiera dynamiczne otoczenie rynkowe oraz rosnące oczekiwania klientów. Wykazuje, że wdrażanie zmian organizacyjnych wiąże się nie tylko z planowaniem i koordynacją nowych procesów, ale przede wszystkim z przełamywaniem oporów pracowników i budowaniem kultury otwartości na nowe rozwiązania. Innowacje technologiczne niosą za sobą potrzebę ciągłego uczenia się, aktualizacji wiedzy i elastycznego reagowania na niepowodzenia. Wdrożenie zmian wymaga też kompetencji analitycznych i przywódczych, a także zdolności do zarządzania ryzykiem i dostosowania się do dynamicznych okoliczności zewnętrznych. Aby ułatwić zespołowi akceptację zmian, kierownik wprowadza krótkie testy pilotażowe, które pozwalają szybko wyłapać błędy i ograniczyć koszty przed pełnym wdrożeniem. Dodatkowo stara się przeplatać intensywne okresy innowacji z fazami stabilizacji, by zapobiec przemęczeniu i spadkowi motywacji w zespole. Dzięki temu łatwiej utrzymać równowagę między ambitnymi celami innowacyjnymi a codzienną efektywnością pracy.

Pytanie 4: Jakie wyzwania w zakresie sytuacji kryzysowych i stresu identyfikuje badany kierownik w swojej pracy kierowniczej?

Kierownik wskazał, że stres stanowi istotny czynnik wpływający na efektywność pracy i relacje z pracownikami. Wymienił presję odpowiedzialności, konieczność szybkiego podejmowania decyzji, przeciążenie zadaniami i trudność w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. W sytuacjach kryzysowych, takich jak konflikty personalne, reorganizacja zespołu czy nieprzewidziane wydarzenia zewnętrzne pojawia się potrzeba natychmiastowego reagowania co wymaga dużej odpowiedzialności psychicznej. Kierownik stosuje strategię redukcji napięcia takie jak na przykład planowanie, priorytetyzacja zadań oraz konsultacje ze współpracownikami. Podkreśla przy tym, że największe obciążenie pojawia się przy jednoczesnej konieczności wielozadaniowości, zmienności finansowo prawnej i odpowiedzialności za ludzi oraz wyniki, dlatego bazuje na przejrzystej komunikacji i delegowaniu zadań by utrzymać kontrolę nad sytuacją. Kierownik zwraca uwagę, iż brak wsparcia oddziału HR przenosi cały ciężar zarządzania kryzysem na zarząd i kadry średniego szczebla, co dodatkowo wzmacnia stres. Aby wzmocnić odporność na stres świadomie buduje kulturę otwartości i wzajemnego wsparcia.

Synergiczne połączenie realizacji celu pracy oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze przyczyniła się do rozwiązania problemu badawczego, którym była: identyfikacja i ocena specyfiki i wybranych wyzwań w pracy przedsiębiorczego kierownika.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków **o charakterze aplikacyjnym**, które mogą być pomocne w pracy obecnych i przyszłych kierowników.

1. Konieczne jest systematyczne rozwijanie kompetencji przywódczych, obejmujących zarówno umiejętności strategicznej jak i interpersonalne.
2. Warto również wdrażać narzędzia wspierające zarządzanie zespołem takie jak regularne informacje zwrotne czy systemem motywacyjne dostosowane do potrzeb pracowników.
3. Organizacje powinny oferować szkolenia z zakresu zarządzania zmianą, w tym budowania zaangażowania pracowników w proces innowacji.

4. Kierownicy powinni mieć dostęp do wsparcia psychologicznego lub programów zarządzania stresem zwłaszcza w okresie przeciążenia obowiązkami.

Wyniki przeprowadzonych badań przekazano kierownikowi badanej firmy do wykorzystania w praktyce gospodarczej. Ich aplikacyjne wykorzystanie wymaga jednak zwrócenia uwagi na **ograniczenia badań**:

1. Badania przeprowadzono w jednym podmiocie gospodarczym, co ogranicza możliwość generalizacji wyników. Starano się znacznie zniwelować ten niedobór poprzez dobór firmy o zróżnicowanej strukturze organizacyjnej oraz zastosowanie metod pogłębionych.
2. Wyniki badań opierają się na subiektywnej ocenie badanego kierownika, co może wpływać na interpretację niektórych danych zakres badań dotyczył wybranych aspektów pracy kierowniczej pomijając na przykład wpływ czynników zewnętrznych takich jak polityka firmy czy zmiany prawne.

Przeprowadzone badania można potraktować jako wstęp do **dalszych, obiecujących prac empirycznych** na przykład warto zrealizować porównawcze badania w różnych branżach, aby zidentyfikować podobieństwa i różnice w wyzwaniach kierowniczych oraz badać zależność między stylem przywództwa a skutecznością zarządzania zmianom. Warto również pogłębić analizę czynników wpływających na odporność psychiczną menadżerów oraz ich skuteczność w sytuacjach kryzysowych. Również można zbadać wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na efektywność oraz dobrostan zespołów kierowanych przez współczesnych kierowników.

Podsumowując badania potwierdziły, że rola współczesnego przedsiębiorczego kierownika jest złożona i wielowymiarowa. Skuteczność w tej roli wymaga nie tylko wysokich kompetencji zarządczych, lecz także postawy otwartości, innowacyjności, elastyczności oraz umiejętności integrowania zespołu wokół wspólnych celów. Wyniki pracy wskazują, że przedsiębiorcze podejście do zarządzania nie tylko zwiększa konkurencyjność firmy, ale także stanowi klucz do efektywnego reagowania na wyzwania współczesnego rynku. Tym samym można uznać, że cele pracy zostały zrealizowane a uzyskane wnioski staną wartościowy wkład zarówno dla teorii jak i praktyki zarządzania.

Bibliografia

1. Antczak, Z., Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa, 2010.
2. Armstrong, M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Bajcar, B., Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne, WUST, Wrocław 2015
4. Bridger, E., Employee Engagement, Kogan Page, London 2015.
5. Bielski, M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2004.
6. Blake, R.; Mouton, J., Grid for Sales Excellence, Gulf Publishing, Houston 1985.
7. Borkowska, S., Motywowanie i motywacje, [w:] Król, H.; Ludwiczynski, A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2006.
8. Bratnicki, M.; Dyduch, W., Przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
9. Bratnicki, M.; Kulikowska-Piotrowska, M., Organizacyjna zdolność do przedsiębiorczości, Wyd. UEK, Kraków 2011.
10. Bratnicki, M., Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wyd. AE, Katowice 1998.
11. By R.T., Organisational Change Management: A Critical Review, „Journal of Change Management”, 2005 vol. 5(4), 374–389.
12. Ciekankowski, Z.; Szymański, Z., Metody motywowania pracowników w organizacji, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 2017 nr 4, 52–60.
13. Cook, M., Jak być dobrym szefem, RM, Warszawa 2001.
14. Drucker, P., Praktyka zarządzania, MT Biznes, Warszawa 2005.
15. Drucker, P., Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992.
16. Drucker, P., Praktyka innowacji, Harvard Business Press, Boston 2008.
17. Encyklopedia PWN., Motywacja, adres – <https://www.encyklopedia.pwn.pl>, (dostęp: 30.04.2025).
18. Fayol, H., Administracja przemysłowa i ogólna, PWN, Warszawa 2004.
19. Fayol, H., General and Industrial Management, Pitman, London 1949.
20. Gomułka, S., Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego, CASE, Warszawa 1998.

21. Greiner, L., Evolution and Revolution as Organizations Grow, „Harvard Business Review”, 1972 37(5), 37–46.
22. Griffin, R., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2002.
23. Griffin, R., Podstawy zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2012.
24. Griffin, R., Management, Houghton Mifflin, Boston 1999.
25. Grundei, J.; Kaehler, B., Management and Leadership, Springer, Berlin 2018.
26. Gruszczyński, M., Metody ekonometrii finansowej, PWN, Warszawa 2012.
27. Guthie, J., High-Involvement Work Practices, Turnover and Productivity, „Academy of Management Journal”, 2001 44(1).
28. Gwarda-Gruszczyńska, E., Modele procesu komercjalizacji nowych technologii w przedsiębiorstwach, UŁ, Łódź 2013.
29. Halm, B., Employee Engagement: A Prescription for Organisational Transformation, [w:] Wolf, J.A. (red.), „Advances in Health Care Management”, vol. 10, 2011, 69–96.
30. Hisrich, R.; Peters, M., Entrepreneurship, McGraw-Hill, New York 2002.
31. Hisrich, R.; Peters, M.; Shepherd, D., Entrepreneurship and Venture Capital, McGraw-Hill, New York 2013.
32. Hübner, D., Koniunktura gospodarcza, PWE, Warszawa 1994.
33. Institute of Directors., What is the role of the managing director?, IoD, adres – <https://www.iod.com/resources/company-stru>, (dostęp: 21.04.2025).
34. Jabłoński, A., Psychologia przedsiębiorczości, Difin, Warszawa 2009.
35. Johnston, R., Technical Progress and Innovation, „Oxford Economic Papers”, 1966 18, 158–176.
36. Jurek, P., Indeks stresorów organizacyjnych wynikających z ról kierowniczych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2016 3-4, 173–192.
37. Kaczmarek, T., Przedsiębiorczość w Polsce, Difin, Warszawa 2008.
38. Kotler, P., Marketing, Rebis, Poznań 2005.
39. Kotler, P.; Keller, K., Marketing Management, Pearson, New York 2016.
40. Kozina, A., Strategie rozwiązywania konfliktów organizacyjnych w systemie logistycznym firmy, Dom Organizatora, Toruń 2020, 297–300.
41. Koźmiński, A., Odrabianie zaległości, Wyd. ALK, Warszawa 1999.
42. Koźmiński, A.; Piotrowski, W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2010.
43. Koźmiński, A., Zarządzanie zmianą, PWE, Warszawa 2004.

44. Król, H.; Ludwicyński, A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2006.
45. Kubicius, B., Kierowanie zespołem – jak zarządzać pracownikami? Vi-di, (dostęp: 30.04.2025).
46. Lachiewicz, S., Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2003.
47. Lewin, K., Field Theory in Social Science, Harper, New York 1951.
48. Mahon, R., Management, [w:] Kurian, G.T. (red.), Encyclopedia of Management, Facts On File, New York 2013.
49. Maslach, C.; Leiter, M., Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
50. Masłyk-Musiał, E., Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
51. M. Matejun, Metoda studium przypadku – egzemplifikacja wykorzystania w naukach o zarządzaniu, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7/2012, s. 350.
52. M. Matejun, Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 666/2011, s. 204-207.
53. Michalak, A.; Kacała, J., System doskonalenia i rozwoju kadr, WSOWL, Wrocław 2021.
54. Michalak, A., Doskonalenie kadr w organizacjach, PWE, Warszawa 2019.
55. Morgan, G., Images of Organization, Sage, London 2006. / Morgan, G., Images de l'organisation, Eska, Paris 1999.
56. Nogalski, B.; Macinkiewicz, H., Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać, Difin, Warszawa 2004.
57. Nogalski, B., Strategiczne zarządzanie kryzysowe, PWE, Warszawa 2010.
58. Örtqvist, D.; Wincent, J., Prominent Consequences of Role Stress Related to Managerial Work, „International Journal of Stress Management”, 2006 13(4), 356 – 377.
59. Panasiuk, A., Przedsiębiorczość, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2011.
60. Panasiuk, A., Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, PWN, Warszawa 2014.
61. Panasiuk, A., Zarządzanie firmą turystyczną – kompendium online, <https://turystyka.panasiuk.pl> (dostęp: 15.05.2025).

62. Peters, T.; Waterman, R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
63. Peters, T., *Thriving on Chaos*, Knopf, New York 1987.
64. Podemska-Mikluch, M., Public relations jako instrument komunikacji organizacji z otoczeniem, „Zeszyty Naukowe US”, 2015 nr 867, 137 – 147.
65. Poczowski, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
66. Rozwadowska, B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
67. Rozwadowska, B., *Public relations jako instrument komunikacji*, [w:] Penc, J. (red.), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 2002.
68. Stevenson, H., *A Perspective on Entrepreneurship*, Harvard Business School, Boston 1983.
69. Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
70. Stosunek społeczeństwa do public relations – badania opinii publicznej, NewsPoint, <https://www.newspoint.pl> (dostęp: 20.06.2025).
71. Sutter, F., Dynamika otoczenia a zarządzanie, „Zarządzanie na Świecie”, 2003 nr 4, 21 – 29.
72. Szalkowski, A., *Rozwój personelu*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.
73. Thompson, V., *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama Press, Alabama 1965.
74. Wanda, Ł., *Kompetencje menedżerskie w praktyce*, Difin, Warszawa 2018.
75. Whitfield, P., *Innovation Process*, Routledge, London 2000.
76. Wincent, J., *Stress Management for Leaders*, Routledge, London 2007.
77. Zelan, E., *Psychologia przywództwa*, Difin, Warszawa 2011.
78. Zeler, E.; Głowacka, A., *Psychologia w organizacji*, UŁ, Łódź 2012.
79. Zeller, P., Public relations jako narzędzie komunikacji z otoczeniem, „Marketing i Rynek”, 2011 nr 3, 22 – 28.

Spis tabel

Tabela 1 Kluczowe atrybuty i kompetencje charakteryzujące przedsiębiorczego kierownika	16
Tabela 2 Role kierownicze w organizacji.....	22

Spis rysunków

Rysunek 1 Siatka kierownicza	11
Rysunek 2 Zarządzanie oparte na kompetencjach	21
Rysunek 3 Czynniki opisujące codzienną pracę badanego kierownika.....	44
Rysunek 4 Style i praktyki preferowane przez badanego kierownika	45
Rysunek 5 Narzędzia wpływu badanego kierownika na pracowników	46
Rysunek 6 Role pełnione przez kierownika	47
Rysunek 7 Elementy efektywnej współpracy międzydziałowej w pracy kierownika	48
Rysunek 8 Kluczowe kompetencje w pracy badanego kierownika.....	49
Rysunek 9 Czynniki wspierające innowacyjność	50
Rysunek 10 Postawy przedsiębiorcze badanego kierownika.....	52
Rysunek 11 Kluczowe kompetencje przywódcze, które pomagają badanemu kierownikowi w codziennym kierowaniu zespołem.....	53
Rysunek 12 Bariery wdrażania innowacji przez kierownika.....	54
Rysunek 13 Style komunikacji i motywacji w zespole	55
Rysunek 14 Praktyki etyczne badanego kierownika	56
Rysunek 15 Motywacja pracowników w pracy badanego kierownika.....	57
Rysunek 16 Kultura bezpiecznej porażki w pracy badanego kierownika	59

Załącznik 1

Szanowny Panie,

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniu naukowym realizowanym na potrzeby mojej pracy dyplomowej pt. „Specyfika i wyzwania w pracy przedsiębiorczego kierownika”.

Celem badania jest poznanie specyfiki pracy przedsiębiorczego kierownika, ze szczególnym uwzględnieniem pełnionych funkcji zarządczych i wyzwań, z jakimi mierzy się Pan w codziennej pracy. Ponadto chciałabym zidentyfikować kluczowe cechy, kompetencje oraz style zarządzania, które sprzyjają skutecznemu kierowaniu zespołem i wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań w Pana firmie.

Wywiad składa się z trzech części:

- 14 pytań zamkniętych w skali 1–5, gdzie 1 oznacza „bardzo nisko / bardzo rzadko / bardzo mało ważne / bardzo mało motywuje”, a 5 – „bardzo wysoko / bardzo często / bardzo ważne / bardzo motywuje”.

Każde pytanie w tabeli zawiera też miejsce na krótkie uzasadnienie wyboru (sekcja „Komentarz respondenta”).

- 2 Pytania otwarte, które pozwalają na rozwinięcie własnej opinii i podzielenie się Pana doświadczeniem.

- Metryczka oraz charakterystyka firmy, które pomogą umieścić uzyskane odpowiedzi w odpowiednim kontekście.

Udział w badaniu jest dobrowolny, a zebrane dane zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych, w ramach mojej pracy licencjackiej. Proszę o szczerą odpowiedź – Pańska opinia jest dla mnie nieocenionym wsparciem i pozwoli uzyskać wiarygodne wnioski.

Z góry dziękuję za poświęcony czas i udzielenie wyczerpujących odpowiedzi.

Z wyrazami szacunku

Magdalena Górczyńska

Czynniki opisujące codzienną pracę badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 1: W jakim stopniu poniższe czynniki opisują Pana codzienną pracę? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo niskim, 5 – bardzo dużym).

Zagadnienie	1 bardzo niskim	2 niskim	3 średnim	4 dużym	5 bardzo dużym
Rozległość odpowiedzialności (liczba obszarów, złożoność zadań)					
Szybkie decyzje (presja czasu przy wyborze działań)					
Wysoka formalizacja (dużo procedur i regulaminów)					
Innowacyjna kultura (zachęty do nowych pomysłów)					
Dostępność zasobów (łatwość uzyskania budżetu, ludzi, narzędzi)					
Inne jakie:					

Komentarz respondenta:

.....
.....
.....

Style i praktyki preferowane przez badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 2: Jakie style oraz praktyki preferuje Pan w pracy kierowniczej? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo mało preferowane, 5 – bardzo często preferowane).

Zagadnienie	1 bardzo mało preferowane	2 mało preferowane	3 średnio preferowane	4 często preferowane	5 bardzo często preferowane
Styl autokratyczny (decyzje bez konsultacji, dyscyplina)					
Styl konsultacyjny (zasięganie opinii, decyzja u lidera)					
Styl demokratyczny (wspólne decyzje z zespołem)					
Orientacja na zadania (wyniki, terminy, efektywność)					
Orientacja na ludzi (potrzeby i rozwój pracowników)					
Adaptacja stylu w kryzysie (elastyczna)					

zmiana podejścia)					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Narzędzia wpływu badanego kierownika na pracowników

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 3: Jakie narzędzia stosuje Pan w swojej pracy i jak często ich Pan używa? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często).

Zagadnienie	1 bardzo rzadko	2 rzadko	3 czasami	4 często	5 bardzo często
Narzędzia przymusu (kontrola, sankcje)					
Narzędzia perswazyjne (argumentacja, wizja)					
Narzędzia motywacyjne (premie, awanse, pochwały)					
System wynagrodzeń (struktura płac i bonusów)					
Inicjatywy partycypacyjne (włączanie pracowników w decyzje)					
Inne, jakie?					

Komentarz respondenta:

.....

.....
.....

Role pełnione przez kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 4: W jakim stopniu pełni Pan następujące role w ramach swojej pracy kierowniczej? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często).

Zagadnienie	1 bardzo rzadko	2 rzadko	3 przeciętnie	4 często	5 bardzo często
Reprezentant (kontakty z klientami, wystąpienia)					
Lider (motywowanie i budowanie zaangażowania)					
Negocjator (uzgadnianie warunków współpracy)					
Alokator zasobów (decyduje o podziale zasobów, ustala budżet)					
Przedsiębiorca (inicjuje zmiany, innowacje i rozwój biznesu)					
Łącznik (buduje, utrzymuje relacje wewnątrz i zewnętrzne)					
Monitorujący (gromadzi i analizuje dane w celu podejmowania decyzji)					

Rzecznik prasowy (komunikuje poglądy firmy mediom i partnerom zewnętrznym)					
Propagator (dzieli się istotnymi informacjami wewnętrznymi)					
Osoba zajmująca się problemami (zarządza konfliktami i kryzysami)					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Elementy efektywnej współpracy międzydziałowej w pracy kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 5: Na co Pan najczęściej zwraca uwagę w zakresie współpracy swojego zespołu z innymi działami? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często).

Zagadnienie	1 bardzo rzadko	2 rzadko	3 przeciętnie	4 często	5 bardzo często
Wspólne cele (jasno określone i akceptowane)					
Terminowe dzielenie informacji (szybkie przekazywanie danych)					
Wzajemna pomoc (udostępnianie zasobów i wiedzy)					

Odpowiednie kanały komunikacji (ustalone procedury i narzędzia)					
Unikanie konfliktów (likwidacja barier między działami)					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Kluczowe kompetencje w pracy badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 6: Jak ważne są poniższe kompetencje w Pana pracy kierowniczej? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo mało ważne, 5 – bardzo ważne).

Zagadnienie	1 bardzo mało ważne	2 mało ważne	3 średnio ważne	4 ważne	5 bardzo ważne
Przewidywanie i planowanie (wyprzedzające rozpoznawanie wyzwań)					
Odwaga decyzyjna (gotowość do ryzyka i odpowiedzialności)					
Komunikatywność (jasne przekazywanie informacji)					
Motywowanie pracowników (pobudzanie ludzi do działania)					

Rozwiązywanie konfliktów (mediacja i porozumienia)					
Ciągłe uczenie się (stały rozwój wiedzy)					
Inne, jakże:					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Czynniki wspierające innowacyjność

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 7: Na jakim poziomie ocenia Pan swoje kompetencje w kwestiach innowacji i zmian? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo niskim, 5 – bardzo wysokim stopniu).

Zagadnienie	1 bardzo niskim	2 niskim	3 przeciętnym	4 dobrym	5 bardzo dobrym
Zarządzanie zmianą (planowanie i wdrażanie zmian)					
Wdrażanie innowacji (nowe pomysły i usprawnienia)					
Zachęcanie do pro aktywności (pracownicy wychodzą z inicjatywą)					
Gotowość do ryzyka (akceptacja niepewności)					

.....
.....
.....
.....
.....

Postawy przedsiębiorcze badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 9: Jak często w swojej codziennej pracy kierowniczej przejawia Pan poniższe postawy charakterystyczne dla przedsiębiorczego kierownika? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często).

Zagadnienie	1 bardzo rzadko	2 rzadko	3 sporadycznie	4 często	5 bardzo często
Innowacyjność (generowanie nowych produktów, procesów)					
Pro aktywność (inicjowanie zmian, wyprzedzanie konkurencji)					
Skłonność do ryzyka (podejmowanie decyzji w warunkach niepewności)					
Wizja strategiczna (łączenie działań bieżących z długofalowymi celami)					
Myślenie analityczne i krytyczne (ocena ryzyka, szybka reakcja)					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Kluczowe kompetencje przywódcze, które pomagają badanemu kierownikowi w codziennym kierowaniu zespołem

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 10: Jak bardzo poszczególne umiejętności/cechy pomagają Panu w codziennym zarządzaniu zespołem? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo słabo pomagają, 5 – bardzo dobrze pomagają).

Umiejętność / Cechy	1 bardzo słabo pomagają	2 słabo pomagają	3 średnio pomagają	4 dobrze pomagają	5 bardzo dobrze pomagają
Komunikacja i empatia					
Wizja strategiczna					
Podejmowanie decyzji i ryzyka					
Myślenie analityczne					
Kreatywność					
Odporność na stres					
Umiejętność motywowania					
Odpowiedzialność społeczna					
Asertywność i pewność siebie					
Przywództwo i wpływ					
Uczenie się przez całe życie					
Zaangażowanie w innowacje					
Samoświadomość					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....
.....

Bariery wdrażania innowacji przez badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 11: Jak bardzo poszczególne bariery utrudniają wdrażanie innowacji w Pana firmie? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo mało utrudniają, 5 – bardzo utrudniają).

Bariery	1 bardzo mało utrudniają	2 mało utrudniają	3 średnio utrudniają	4 utrudniają	5 bardzo utrudniają
Brak czasu (napięte terminy operacyjne)					
Niedostatek środków (budżet, narzędzia)					
Opór kulturowy (niska tolerancja na błędy)					
Niejasne priorytety strategiczne					
Brak wsparcia od kierownictwa					
Niewystarczające kompetencje zespołu					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....
.....
.....

Style komunikacji i motywacji w zespole

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 12: W jakim stopniu zgadza się Pan z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi zarządzania stresem, konfliktami i atmosferą w pracy? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo rzadko, 5 – bardzo często).

Zagadnienie	1 bardzo rzadko	2 rzadko	3 przeciętnie	4 często	5 bardzo często
Stosuję komunikację interpersonalną jako sposób rozwiązywania sytuacji stresowych i konfliktowych					
Deleguję zadania, aby zmniejszyć napięcia i odpowiedzialność skupioną na jednej osobie					
W sytuacjach konfliktowych stosuję asertywność i mediację					
Planuję i ustaliam priorytety, aby ograniczyć źródła stresu					
Motywuję zespół pozytywnym wzmocnieniem (pochwały, nagrody) w celu redukcji napięcia					
Korzystam ze wsparcia przełożonych lub działu HR w trudnych sytuacjach					

Praktyki etyczne badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 14: W jakim stopniu poniższe praktyki etyczne są widoczne w Pana pracy kierowniczej? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo małym stopniu, 5 – bardzo wysokim stopniu).

Zagadnienie	1 bardzo małym stopniu	2 małym stopniu	3 średnim stopniu	4 wysokim stopniu	5 bardzo wysokim stopniu
Postępowanie etyczne (uczciwość, otwartość, rzetelność)					
Odpowiedzialność społeczna (dbałość o dobro zespołu i społeczeństwa)					
Integralność osobista (spójność słów i czynów, zaufanie)					
Wsparcie pracowników (tworzenie pozytywnej atmosfery, motywowanie)					
Uczenie się przez całe życie (ciągły rozwój kompetencji)					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Motywacja pracowników w pracy badanego kierownika

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 15: Co według Pana najsilniej motywuje pracowników do zaangażowanej pracy?

Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo słabo motywuje, 5 – bardzo motywuje).

Czynnik motywacyjny	1 bardzo słabo motywuje	2 słabo motywuje	3 przeciętnie motywuje	4 motywuje	5 bardzo motywuje
Premie / płace					
Możliwości rozwoju					
Pochwały publiczne					
Udział w decyzjach					
Elastyczny czas pracy					
Narzędzia perswazyjne					
Narzędzia przymusu					
Uznawanie osiągnięć					
Pozytywne relacje z przełożonym					
Systemy kafeteryjne (np. bony, benefits)					
Wsparcie i komunikacja					
Stawianie ambitnych celów					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....
.....
.....

Kultura „bezpiecznej porażki” w pracy badanego kierownika - (Kultura bezpiecznej porażki to środowisko organizacyjne, w którym błędy i niepowodzenia traktuje się jako cenną lekcję wspierającą innowacje i rozwój, bez obawy przed surowymi konsekwencjami).

Proszę odpowiedzieć na każde pytanie oraz skomentować swój wybór.

Pytanie 16: Jakie działania najczęściej podejmuje Pan, aby w zespole panowała kultura „bezpiecznej porażki”? Proszę ocenić zgodnie ze skalą 1–5 (1 – bardzo rzadko podejmuję, 5 – bardzo często podejmuję).

Działanie wspierające innowacje	1 bardzo rzadko podejmuję	2 rzadko podejmuję	3 czasami podejmuję	4 często podejmuję	5 bardzo często podejmuję
Wzmacnianie pozycji pracowników (delegowanie, zachęcanie do inicjatywy)					
Wspieranie przywództwa (mentoring, coaching)					
Usprawnianie komunikacji (regularne spotkania, feedback)					
Stawianie ambitnych zadań (promowanie nowych projektów)					

Zwiększanie elastyczności (dostosowanie procedur do potrzeb zespołu)					
Ciągły rozwój (szkolenia, warsztaty, eksperymenty)					
Partycypacja (zaangażowanie pracowników w decyzje)					
Dzielenie się wiedzą (wymiana doświadczeń)					
Inne:					

Komentarz respondenta:

.....

.....

.....

Metryczka respondenta

(Proszę zaznaczyć właściwe pola i wypełnić pola wolne)

1. Płeć respondenta:

- Kobieta
- Mężczyzna

2. Przedział wiekowy:

- Poniżej 30 lat
- 31–40 lat
- 41–50 lat
- 51–60 lat
- Powyżej 60 lat

3. Najwyższe wykształcenie:

- Średnie
- Licencjat / Inżynier
- Magister
- Wykształcenie wyższe + (np. studia podyplomowe, MBA, doktorat)

4. Główny kierunek wykształcenia:

.....
.....

5. Ile lat doświadczenia zawodowego posiada Pan ogółem w pracy kierowniczej?

- Poniżej 5 lat
- 5–10 lat
- 11–20 lat
- Powyżej 20 lat

6. Proszę krótko opisać swoje doświadczenie w pracy kierowniczej:

.....
.....
.....
.....

7. Jak długo pełni Pan obecną funkcję kierowniczą?

- Poniżej 1 roku
- 1–3 lata
- 4–7 lat
- Powyżej 7 lat

Charakterystyka przedsiębiorstwa

(Proszę zaznaczyć właściwe pola i wypełnić pola wolne)

1. Jak długo działa firma, którą Pan zarządza?

- Poniżej 5 lat
- 5–10 lat
- 11–20 lat
- Powyżej 20 lat

2. W jakiej branży działa Pana przedsiębiorstwo?

.....
.....

3. Ile osób średnio rocznie w przeliczeniu na pełne etaty zatrudnia Pana firma?

- Do 10
- 11–50
- 51–250
- Powyżej 250

4. W jakim przedziale kształtuje się roczny przychód firmy?

- Poniżej 1 mln PLN
- 1–10 mln PLN
- 10–50 mln PLN
- Powyżej 50 mln PLN

5. Na jakim rynku firma koncentruje swoją działalność?

- Lokalnym / regionalnym
- Krajowym
- Europejskim
- Globalnym

6. Jak ocenia Pan poziom innowacyjności w firmie?

.....
.....

7. Jakie główne wyzwanie rynkowe widzi Pan obecnie przed swoją firmą?

.....
.....

Dziękuję za udzielone odpowiedzi.