

**Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania**

Praca doktorska

mgr Izabela Kunicka

**PRZEDSIĘBIORCZE ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE  
A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW W RAMACH SIECI  
FRANCYZOWYCH W USŁUGACH  
GASTRONOMICZNYCH**

Praca została napisana pod kierunkiem  
Promotor: dr hab. Małgorzata Okręglika, prof. PCz

Częstochowa 2022

## Spis treści

Wstęp.....	5
<b>Rozdział I. Przedsiębiorczość w zachowaniach organizacyjnych</b> .....	15
1.1 Przedsiębiorczość organizacyjna w nurcie nauk o zarządzaniu .....	15
1.2 Konceptualizacja i znaczenie zachowań organizacyjnych .....	29
1.3 Elementy i modele zachowań organizacyjnych .....	38
1.4 Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne .....	47
<b>Rozdział II. Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne podmiotów w sieciach franczyzowych</b> .....	54
2.1 Obszary i wymiary przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych .....	54
2.2 Zachowania przedsiębiorcze a rozwój przedsiębiorstwa .....	70
2.3 Specyfika podmiotów w ramach sieci franczyzowych z perspektywy przedsiębiorczości organizacyjnej .....	80
2.4 Zachowania przedsiębiorcze w przedsiębiorstwach franczyzobiorców w usługach gastronomicznych.....	92
<b>Rozdział III. Metodyka badań własnych</b> .....	99
3.1 Koncepcja badań własnych. Cele i hipotezy badawcze w badaniu jakościowym .....	99
3.2 Weryfikacja obszarów badawczych .....	106
3.3 Metodyka badań jakościowych .....	112
3.3.1 Specyfika case study jako jakościowej metody badawczej w naukach o zarządzaniu	112
3.3.2 Scenariusz wywiadu jako narzędzie badawcze w badaniach jakościowych.....	118
3.4 Metodyka badań ilościowych .....	122
3.4.1 Projekt badań ilościowych i próba badawcza .....	122
3.4.2 Model badawczy i pomiar zmiennych .....	126
3.4.3 Projekt badań i próba badawcza .....	131
3.4.4. Zastosowane metody analizy statystycznej .....	134
<b>Rozdział IV. Zachowania przedsiębiorcze w podmiotach w sieciach franczyzowych w świetle jakościowych badań empirycznych</b> .....	138
4.1 Studium przypadku 1 .....	138
4.2 Studium przypadku 2 .....	147
4.3 Studium przypadku 3 .....	157
4.4 Podsumowanie wyników badań jakościowych .....	166
<b>Rozdział V. Zachowania przedsiębiorcze a rozwój firm franczyzobiorców w świetle badań ilościowych</b> .....	172
5.1 Ogólna charakterystyka wyników badań empirycznych. Statystyki opisowe oraz korelacje pomiędzy zmiennymi szczegółowymi w modelu badawczym .....	172
5.2 Analiza wyników empirycznych dotyczących związku pomiędzy zmiennymi – weryfikacja hipotez badawczych.....	192
5.3 Całościowe ujęcie modelu badawczego oraz wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych.....	203

<b>Zakończenie</b> .....	213
<b>Bibliografia</b> .....	221
<b>Spis rysunków</b> .....	243
<b>Spis tabel</b> .....	244
<b>Załącznik 1</b> .....	245
<b>Załącznik 2</b> .....	248
<b>Summary</b> .....	255



## Wstęp

Przedsiębiorczość to jedna z najważniejszych cech, jakie powinna posiadać każda osoba zakładająca działalność gospodarczą. Przeważnie termin przedsiębiorczość tłumaczony jest jako uzewnętrznianie cech przedsiębiorczych (tj. pomysłowość, operatywność, umiejętność podejmowania decyzji w niepewnym środowisku)<sup>1</sup> oraz umiejętność stania się przedsiębiorczym czyli zdolność do zagwarantowania zysku przedsiębiorcy poprzez wykorzystanie dóbr i czynników wytwórczych w działalności gospodarczej (Encyklopedia PWN, 22.02.2022)<sup>2</sup>. To również cechy działania ukierunkowane na zapewnienie racjonalnej i efektywnej koordynacji wszystkich zasób organizacji (Encyklopedia Zarządzania, 22.02.2022)<sup>3</sup>. Człowiek przedsiębiorczy to taki, który przejawia własne inicjatywy, inicjuje nowe projekty, a następnie wciela je w życie (Słownik Języka Polskiego, 22.02.2022)<sup>4</sup>. Rozbieżność w definiowaniu zjawiska przedsiębiorczości wywodzi się poniekąd z tego, że w naukach społecznych (do których zaliczamy nauki o zarządzaniu i jakości) zjawisko to jest niezwykle rozbudowane, co wynika ze współzależności i wzajemnego oddziaływania na siebie czynników gospodarczych i społecznych, jak i indywidualnych predyspozycji i zdolności jednostki<sup>5</sup>. Dodatkowo akcentuje się nierozzerwalne podejście do pojęcia od strony osobowości, charakteru oraz zachowań człowieka jako jednostki<sup>6</sup>.

Nieustanna zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacyjnego wywierają realny wpływ na przedsiębiorstwa, wymuszając na nich wysoką elastyczność w zakresie przystosowania się do zachodzących zmian w otoczeniu. Istotnym wydaje się włączyć pracowników organizacji w proces rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa, w wyniku czego pojawi się możliwość wykorzystania przedsiębiorczego potencjału pracowniczego. Jak zauważają B. Manville i J. Ober<sup>7</sup>, prawdziwym wyzwaniem zarządzania jest umiejętność wykorzystania potencjału, kompetencji, jak i zaangażowania pracowników w procesie kształtowania i ukierunkowania strategicznego całej organizacji<sup>8</sup>, kluczowe staje się zatem

---

<sup>1</sup> J. Halberstandt, T. Niemand, S. Kraus, G. Rexhepi, P. Jones, N. Kailer, *Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms*, „Industrial Marketing Management”, 2021, nr 94, s. 137-149.

<sup>2</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/przedsiębiorczosc;3963281.html> (dostęp 22.02.2022)

<sup>3</sup> <https://mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87> (dostęp 22.02.2022)

<sup>4</sup> <https://sjp.pwn.pl/szukaj/przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87.html> (dostęp 22.02.2022)

<sup>5</sup> M. Mierzejewski, K. Palimąka, *O przedsiębiorczości – czy wszyscy możemy być przedsiębiorczy?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2018, nr 131, s. 331-347.

<sup>6</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość* Podstawy teoretyczne, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 15.

<sup>7</sup> B. Manville, J. Ober, *A company of citizens. what the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*, Harvard Business Review School Press, USA 2003, s.55-86.

<sup>8</sup> D. Łochnicka, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2015, nr 4(25), s. 60-77.

tworzenie tzw. przedsiębiorczych organizacji, w których podstawą do tworzenia strategii jest przedsiębiorczość wewnętrzna. Przedsiębiorczość często uznawana jest za strategię przedsiębiorstwa, której to podstawowy cel stanowi zwiększenie innowacyjności oraz nieustanne usprawnianie (odnowa) organizacji w wyniku stymulacji przedsiębiorczych zachowań własnych pracowników<sup>9</sup>. W takim wypadku, przedsiębiorczość wewnętrzna winna stanowić wynik założeń strategicznych organizacji, pozostając jednocześnie filozofią jej działania<sup>10</sup>.

Obecne przedsiębiorstwa by mogły przetrwać, a w efekcie końcowym rozwijać się powinny stać się bardziej elastyczne i innowacyjne. Podstawowe zadanie przedsiębiorczości to stymulowanie innowacyjności i rozwoju<sup>11</sup>. Umiejętność wprowadzania zmian ma niebagatelny wpływ na osiągnięcie sukcesu przez każdą organizację<sup>12</sup>. Istotną rolę odgrywa tu innowacyjność oraz przedsiębiorczość organizacji jako całości, ale i jej poszczególnych pracowników. O przedsiębiorczości dość często mówi się w kontekście zakładania nowego przedsiębiorstwa, bądź też przedsiębiorcy, który nim zarządza. Rozpatrywanie przedsiębiorczości jedynie w takim kontekście powoduje spore zawężenie analizowania tego zjawiska. Przedsiębiorczość winno się interpretować zarówno w kontekście nowo powstałych firm, jak i tych działających od kilku, bądź kilkunastu lat na rynku. Zmieniające się warunki gospodarcze wymusiły na dużych firmach promowanie tzw. przedsiębiorczości wewnętrznej<sup>13</sup>. Wynikała ona z zachodzących, kluczowych zmian w organizacji, jej zarządzaniu oraz podejściu do pracownika. W związku z tym, iż struktura hierarchiczna tłumiła zachowania przedsiębiorcze wytworzyła się przedsiębiorczość wewnątrz – intraprzesiębiorczość<sup>14</sup>. Podyktowała ona tworzenie takich warunków, w których pracownicy firm przejawiający nowe pomysły i chęć rozwoju organizacji, otrzymali niezbędne środki i możliwość samodzielnego działania na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji. Wszelkich zachowań przedsiębiorczych oczekuje się nie tylko od kierowników/menadżerów, ale i pracowników

---

<sup>9</sup>Tamże, s. 60-77.

<sup>10</sup>V. Barbra-Sanchez, C. Atienza-Sahuquillo, *Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture*, "Investigaciones Europeas de Direction y Economia de la Empresa", 2012, nr 18, s. 132-138.

<sup>11</sup>A. Mesjasz-Lech, *Inequality of the development of entrepreneurship and innovation in Poland*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik naukowy”, 2016, nr 3, s. 98.

<sup>12</sup>R. Cervello-Royo, I. Moya-Clemente, M.R. Perello-Marin, G. Ribes-Giner, *A configurational approach to a country's entrepreneurship level: Innovation, financial and development factors*, „Journal of Business Research”, 2022, nr 140, s. 349-402.

<sup>13</sup>W. Gu, J. Wang, *Research on index construction of sustainable entrepreneurship and its impact on economic growth*, „Journal of Business Research”, 2022, nr 142, s. 266-276.

<sup>14</sup>J.P.C. Rigtering, G.U. Weitzel, K. Muehlfeld, *Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship*, „Journal of Business Venturing”, 2019, nr 34, s. 224-241.

szeregowych<sup>15</sup>. Zarządzanie zespołem pracowniczym powinno zatem skupiać się na kształtowaniu zachowań przedsiębiorczych w organizacjach<sup>16</sup>. Termin przedsiębiorczość wewnętrzna jest ściśle powiązany z intraprzedsiębiorcami, którymi stać się mogą nie tylko kierownicy, ale i pracownicy niższego szczebla wykazujący przedsiębiorcze zachowania na rzecz organizacji.

Analizy zachowań przedsiębiorczych mogą być prowadzone z kilku perspektyw. Pierwsza perspektywa odnosi się do przedsiębiorczości jako procesu i skupia się na ścieżce startowej przedsiębiorcy, nabywaniu doświadczenia, walki o przetrwanie na rynku, a także na tym, jak bardzo organizacja i środowisko wzajemnie się uzupełniają<sup>17</sup>. Druga perspektywa analizuje problem pod kątem treści, koncentrując się na skali wejścia przedsiębiorcy do branży, cechach działalności i dostępnych elementach zasobów<sup>18</sup>. Trzecia perspektywa polega na badaniu czynników wpływających na zachowania przedsiębiorczych jednostek różnych poziomów organizacji, ich przyczynach, korelacjach z innymi wartościami organizacyjnymi i wykorzystaniem sieci współpracy itd.<sup>19</sup>. Czwarta perspektywa odnosi się do zachowań strategicznych, tj. postaw w obliczu niepewności i ryzyka, innowacyjności i odnowy strategicznej<sup>20</sup>. Ostatnia, piąta perspektywa, porównuje kulturę organizacyjną i ducha przedsiębiorczości przedsiębiorstw, aby dowiedzieć się, czy istnieją różnice w zachowaniach przedsiębiorczych i konserwatywnych (nie przedsiębiorczych)<sup>21</sup>.

Podstawowy cel działalności przedsiębiorcy stanowi sprzedaż usług/produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo. Analogiczny cel oznacza sukcesywne zwiększanie wartości organizacji i czuwanie nad jej stałym wzrostem. Kluczowymi wyznacznikami determinującymi rozwój organizacji są następujące po sobie cyklicznie stany zagrożenia istnienia organizacji, tzw. sytuacje kryzysowe. Niemniej to nie kryzys, a szczególnie

---

<sup>15</sup> E. Ludmark, H. Milanov, B.D.C. Seigner, *Can it be measured? A quantitative assessment of critiques of the entrepreneurship literatur*, „Journal of Business Venturing Insights”, 2022, nr 17, s. 1-7.

<sup>16</sup> G. Hoang, T.T. Luu, T.T. Nguyen, T. Du, L.P. Le, *Examining the effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model*, „International Journal of Hospitality Management”, 2022, nr 102, s. 1-13.

<sup>17</sup>G. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", 1996, nr 21(1), s. 135-172.

<sup>18</sup>B. Christian, P.A. Julien, *Defining the field of research in entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2000, nr 16, s. 165-180.

<sup>19</sup>W.B. Lin, *A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory*, "Expert Systems with Applications", 2006, nr 31, s. 207-220.

<sup>20</sup>J.G. Covin, D.P. Slevin, *New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis*, "Journal of Business Venturing", 1990, nr 5, s. 123-135; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, "Journal of Business Venturing", 2001, nr 16, s. 429-451.

<sup>21</sup>W.B. Lin, *A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory*, "Expert Systems with Applications", 2006, nr 31, s. 207-220.

elementy organizacji uwidaczniają poziom rozwoju organizacyjnego<sup>22</sup>. Rozwój stanowi długotrwały proces zachodzący bez wyjątku w każdej organizacji. Obejmuje on w całym zakresie zmiany ilościowe oraz jakościowe. Wśród zmian ilościowych wskazać należy: wzrost produkcji, zatrudnienie, inwestycje, dochody, wielkość kapitału itd. Równolegle w trakcie zachodzenia zmian ilościowych, zachodzą zmiany o charakterze jakościowym, których wśród najważniejszych stanowi zmiana organizacji wewnętrznej struktur i procesów<sup>23</sup>. Rozwój to kluczowy element funkcjonowania przedsiębiorstw. Podążanie za ciągłym rozwojem, szczególnie w sektorze małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, jest kluczowe w dobie nieustannie zmieniającego się rynku. Pojęcie rozwoju jest niezwykle trudne do jednoznacznego zidentyfikowania, a pełna i kompleksowa definicja niemożliwa do skonstruowania z tego względu, iż w każdej organizacji rozwój odbywać się będzie na innych płaszczyznach funkcjonowania<sup>24</sup>. W literaturze przedmiotu rozwój charakteryzuje się przede wszystkim jako wszelkie zmiany mające miejsce w systemie przedsiębiorstwa oraz w jego mikro i makro otoczeniu zmierzające do intensyfikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej<sup>25</sup>. Zdaniem P. Prokopowicz, M. Król, G. Żmuda rozwój przedsiębiorstwa to realizowany w czasie proces zmian, który może dotyczyć się w pewnej części przedsiębiorstwa, bądź też jego całości i odnosi się do wszystkich obszarów jego działalności. Rozwój przedsiębiorstwa analizować można w kategorii likwidacji rozbieżności rozwojowych, tzw. luki rozwojowej oraz jako proces ulepszania miejsca, w obrębie którego działa przedsiębiorstwo<sup>26</sup>. Zatem rozwój to wszelkie zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i jego strukturze, sprzyjające uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Wśród najistotniejszych zmian wskazać należy: zniesienie rozbieżności rozwojowych, dążenie do innowacji, rozwój kapitału ludzkiego, intensyfikacja strategii przedsiębiorstwa w wyniku poprawy wiedzy i umiejętności oraz poszanowania dla kultury.

---

<sup>22</sup> E. Kołaczyk, Ł. Wawrzynek, *Zachowania przedsiębiorcze jako stymulator wzrostu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 219, s. 103-111.

<sup>23</sup> A.S. Gallan, S. Kabadayi, F. Ali, A. Helkkula, L. Wu, Y. Zhang, *Transformative hospitality services: A conceptualization and development of organizational dimensions*, „Journal of Business Research”, 2021, nr 134, s. 171-183.

<sup>24</sup> A. Yadav, A. Prakash, *Factors influencing sustainable development integration in management education: An Empirical Assessment of management education institutions in India*, „The International Journal of Management Education”, 2022, nr 20, s. 1-13.

<sup>25</sup> A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Mfiles, Kraków 2010, s. 60.

<sup>26</sup> T. Małkus, M. Sołtyś (red.), *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Mfiles, Kraków 2013, s. 60.



Zmiany te mogą objąć zarówno wszystkie, jak i wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

Proces globalizacji ekonomicznej, czyli przeniesienie produkcji poza granice państwa macierzystego, przyczynia się do wzrostu internacjonalizacji przedsiębiorstw, a w konsekwencji - ich rozwoju. W ostatnich latach proces ten przybrał na sile, a jego nasilenie zależne jest od lokalizacji i dziedziny przemysłu<sup>28</sup>. Globalizacja w znaczącym stopniu przyczyniła się do powstania przedsiębiorstw międzynarodowych, do których z powodzeniem zaliczyć należy sieci franchisingowe<sup>29</sup>. Na skutek postępującej globalizacji franczyza określana jest mianem jednej z najpopularniejszych form rozwoju przedsiębiorstwa. Istotę franchisingu stanowi możliwość prowadzenia działalności gospodarczej pod szyldem znanej i dobrze ugruntowanej w świadomości konsumenta marce, wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia dawcy systemu (franchisingodawcy)<sup>30</sup>. Największe wyzwanie przyszłych przedsiębiorców stanowi pozyskanie funduszy na otwarcie, a następnie rozwój przedsiębiorstwa. Wyzwanie stanowi również znalezienie nowatorskiego pomysłu na biznes, dlatego działalność na zasadzie franczyzy zyskuje na popularności. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele pozycji dotyczących powiązań postaw przedsiębiorczych z rozwojem organizacji. Brak jest natomiast rozważań na temat zależności zachodzących pomiędzy przedsiębiorczością wewnętrzną (intraprzedsiębiorczością) a rozwojem sieci franchisingowych<sup>31</sup>.

Analiza krajowej i zagranicznej literatury pozwala przyjąć stanowisko, że widoczna jest **luka poznawcza**, przejawiająca się tym, iż w dotychczasowej literaturze przedmiotu bardzo niewiele jest badań dotyczących zachowań przedsiębiorczych w przedsiębiorstwach w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych, analizowanych z perspektywy rozwoju tych organizacji. Przedsiębiorcy działający w obrębie określonej sieci wykazują ograniczone zachowania przedsiębiorcze, wynikające poniekąd z struktury umowy franczyzowej. Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania systemów franczyzowych, autorka w pracy doktorskiej postara się wykazać, iż zachowania intraprzsiębiorcze mogą przyczynić się do rozwoju nie tylko pojedynczego podmiotu, ale i całej sieci. W celu osiągnięcia zamierzonego planu autorka

---

<sup>27</sup> N.F. Haghighi, H. Hajihoseini, G. R. Nargesi, M. Bijani, *Gap analysis of current and desired states of entrepreneurship development components in the field of ICTs in Iran*, „Technology in Society”, 2018, nr 54, s. 101-110.

<sup>28</sup> A. Ricard, K. Shimizu, M. Vieu, *Deepening the timing dimension of emerging market multinational companies' internationalization – An exploratory perspective*, „Journal of International Management”, 2021, nr 27, s. 1-18.

<sup>29</sup> C.M. Sashi, G. Brynildsen, *Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks*, „Industrial Marketing Management”, 2022, nr 102, s. 153-163.

<sup>30</sup> E. Calderon-Monge, I. Pastor-Sanz, J. Sendra-Garcia, *How to select franchisees: A model proposal*, „Journal of Business Research”, 2021, nr 135, s. 676-684.

<sup>31</sup> O. Dada, A. Watson, *Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes*, „European Journal of Marketing”, 2013, nr 47, s. 790-814.

przeprowadziła zogniskowany wywiad wśród wybranych biorców systemów franchisingowych. Następnie autorka zrealizowała badanie ilościowe w postaci anonimowej ankiety skierowanej do pracowników systemów franczyzowych, mające na celu zbadanie poziomu i charakteru zachowań przedsiębiorczych. Autorka wyraża nadzieję, iż uzyskane wyniki stanowią istotny wkład w dorobek nauk o zarządzaniu i jakości, jak również będą mogły być wykorzystane w praktyce gospodarczej.

Postawione zostało **pytanie badawcze**: *Jak przedsiębiorcze zachowania organizacyjne wpływają na rozwój przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych?*

**Główny cel** niniejszej pracy doktorskiej stanowi identyfikacja i ocena poziomu przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych członków organizacji w ramach systemów franchisingowych w usługach gastronomicznych oraz zbadanie zależności pomiędzy poziomem i charakterem zachowań przedsiębiorczych a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych.

Do celów szczegółowych należy:

1. Uporządkowanie i zweryfikowanie dorobku wiedzy z zakresu zachowań przedsiębiorczych w organizacji;
2. Rozpoznanie efektów przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem;
3. Diagnoza i charakterystyka uwarunkowań intensyfikowania zachowań przedsiębiorczych w podmiotach w ramach sieci franchisingowych;
4. Identyfikacja specyfiki franczyzy gastronomicznej i jej potencjału rozwojowego;
5. Stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zachowań przedsiębiorczych w organizacji;
6. Stworzenie i weryfikacja modelu badawczego uwzględniającego zależności pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firm franchisoborców;
7. Identyfikacja empiryczna i ocena wpływu wybranych zmiennych determinujących związek pomiędzy przedsiębiorczymi zachowaniami organizacyjnymi, a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych.

Cele szczegółowe 1-4 mają charakter teoriopoznawczy, cele szczegółowe 5-7 mają charakter empiryczny.

Zaobserwowanie luki w poznaniu naukowym stanowiło pierwszy etap pracy badawczej. Autorka na potrzeby pracy dokonała systematycznego przeglądu literatury z zakresu zarządzania, zachowań organizacyjnych oraz przedsiębiorczości celem zidentyfikowania i dokonania oceny dotychczasowych badań nad założonym obszarem badawczym. Następnie

sformułowano problem badawczy, co umożliwiło dokładne określenie zakresu i kierunku badań oraz przyczyniło się do wyselekcjonowania metod, technik, narzędzi badawczych, jak i hipotez, które w dalszej części pracy poddane zostały weryfikacji. Postawienie hipotezy stanowiło nadrzędną część badania, ponieważ miało za zadanie określić współzależności zachodzące pomiędzy danymi zmiennymi.

W dysertacji postawiono zatem następującą hipotezę główną:

**Hipoteza główna:** *Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych.*

Ponadto, autorka postawiła następujące pięć hipotez szczegółowych, będących odzwierciedleniem złożoności pojęcia przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych. Są to:

**H.1.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań autonomicznych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.2.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań proaktywnych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.3.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań innowacyjnych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.4.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań agresywnych względem konkurencji wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.5.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań w zakresie podejmowania ryzyka wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

Na potrzeby badania opracowany został model badawczy, mający za zadanie wspomóc weryfikację powyższych hipotez. Po przeanalizowaniu dostępnej literatury przedmiotu, autorka wyszczególniła obszary zachowań przedsiębiorczych i determinanty rozwoju organizacji. Następnie, na podstawie wyników badań jakościowych wyodrębniła dodatkowe zmienne potencjalnie determinujące relację pomiędzy zmiennymi głównymi tj. zachowaniami przedsiębiorczymi i rozwojem firmy franchisingowej.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Podstawę teoretycznych rozważań stanowiła analiza literatury zarówno polskiej, jak i przede wszystkim zagranicznej z omawianego obszaru, a ponadto wyniki najnowszych badań z zakresu zachowań przedsiębiorczych, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczych zachowań pracowników i biorców gastronomicznych systemów franchisingowych.

W obrębie procedury badawczej zastosowano zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Przeważającą analizę badań ilościowych dokonano w programie SPSS, wersja 27.

**Badanie jakościowe** dotyczyło biorców franchisingowych systemów gastronomicznych. Rozmówcy poproszeni zostali o udzielenie odpowiedzi na 35 pytań, podzielonych na trzy główne tematy w ramach przygotowanego scenariusza wywiadu pogłębionego, tj. zakres działalności, działalność przedsiębiorcza pracowników, działalność w zakresie aktywizacji przedsiębiorczości pracowników. W badaniu udział wzięło trzech biorców, zatrudniających powyżej 15 pracowników, działających na rynku powyżej dwóch lat. Dobór jednostek do badania miał charakter celowy. O wyborze podmiotów badawczych zdecydowała dostępność rozmówców do badania. Ze względu na początek pandemii Covid-19 i zamknięcie sektora gastronomicznego otwarte pozostały jedynie największe placówki, których rentowność nie została zachwiana. Szczegółowe omówienie metodyki badania opisane zostało w podrozdziale 3.2.

Z kolei **badanie ilościowe** dotyczyło pracowników gastronomicznych systemów franchisingowych. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe na próbie 150 osób, skierowane do pracowników lokali zatrudniających ponad 10 pracowników i działających na rynku ponad dwa lata. Dobór jednostek do badania miał charakter celowy, na podstawie osądu autorki. Badanie przeprowadzono przy wykorzystaniu ustrukturyzowanego arkusza ankiety w formie papierowej oraz elektronicznej z wykorzystaniem platformy internetowej ([www.google.pl](http://www.google.pl)). Zakres przestrzenny badania objął gastronomiczne systemy franchisingowe zlokalizowane na terenie województwa śląskiego. Zakres merytoryczny ankiety uwzględniał zagadnienia dotyczące: zachowań autonomicznych, zachowań proaktywnych, zachowań innowacyjnych, zachowań agresywnych względem konkurencji, zachowań w ramach podejmowanego ryzyka. Jako dodatkowe zmienne wytypowane podczas badania jakościowego do weryfikacji ilościowej uwzględniono: współpracę wewnątrzorganizacyjną, poziom zaufania organizacyjnego, system motywacji pracowników oraz wiedzę na temat przedsiębiorczości, które odniesiono do rozwoju firmy franchisingowej.

Krytyczna analiza przedmiotu, jak i przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły podjęcie próby skonstruowania modelu badawczego dla zachowań przedsiębiorczych.

Rozprawa składa się z 5 rozdziałów. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, tj. stanowią krytyczny przegląd literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, co umożliwiło autorce analizę dotychczasowych wyników badań i stanu wiedzy dotyczącej zachowań przedsiębiorczych oraz wyłonienie hipotez badawczych. Rozdział trzeci stanowi opis metodyki badawczej przyjętej przez autorkę. Rozdział czwarty i piąty to prezentacja wyników badań jakościowych, a następnie ilościowych.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Przedsiębiorczość w zachowaniach organizacyjnych*, dokonano konceptualizacji pojęcia przedsiębiorczość osadzonego w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka przedstawiła definicje przedsiębiorczości występujące w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. Kolejno autorka omówiła pojęcie zachowań organizacyjnych, przytaczając najczęściej omawiane definicje. Następnie wskazane zostały najpopularniejsze modele zachowań organizacyjnych. Ostatni podrozdział prezentuje wybrane stymulanty wzrostu organizacji niezbędne do wytworzenia się przedsiębiorczości wewnętrznej.

W rozdziale drugim o tytule: *Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne podmiotów w sieciach franczyzowych* zaprezentowane zostały wybrane obszary i wymiary zachowań organizacyjnych. W pierwszym podrozdziale omówiono definicje orientacji przedsiębiorczej występujące w zagranicznej i polskiej literaturze przedmiotu. Autorka zaprezentowała kilka podejść do zagadnienia wymiarów orientacji przedsiębiorczej, które następnie znalazły odzwierciedlenie w części badawczej pracy. Wymiary zostały dokładnie scharakteryzowane i poparte analizą literatury przedmiotu. Drugi podrozdział dotyczy zachowań przedsiębiorczych mających wpływ na rozwój organizacji. Autorka przedstawiła wskaźniki ułatwiające pomiar efektywności organizacji, omawiane w literaturze przedmiotu. Następnie autorka wyjaśnia istotę i zakres pojęcia rozwój. W kolejnym podrozdziale opisano specyfikę podmiotów w ramach sieci franczyzowych z perspektywy przedsiębiorczości organizacyjnej. Autorka wyjaśnia czym tak naprawdę jest franchising, prezentuje dane wtórne dotyczące ilości placówek gastronomicznych. W dalszej części opisuje największe sieci gastronomii franczyzowej. Podrozdział czwarty opisuje zachowania przedsiębiorcze w przedsiębiorstwach franczyzobiorców w usługach gastronomicznych. Autorka charakteryzuje gastronomiczny rynek francyz, wskazując stymulanty rozwoju zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników.

Rozdział trzeci, *Metodyka badań własnych*, zawiera kompletne studium nad metodyką badań ilościowych i jakościowych zastosowanych na potrzeby niniejszej pracy. W pierwszym podrozdziale dokonano wyłonienia luki poznawczej, związanej z brakiem w dotychczasowej literaturze przedmiotu badań dotyczących zachowań przedsiębiorczych w przedsiębiorstwach w ramach sieci franchisingowych analizowanych z perspektywy rozwoju tych organizacji i osadzenia jej w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości, a następnie przedstawiony został cel główny, jak i cele szczegółowe pracy. Postawione zostało pytanie badawcze, na podstawie którego wyłoniona została hipoteza główna i dziewięć hipotez szczegółowych. W drugim podrozdziale omówione zostało szczegółowo zagadnienie rozwoju organizacji. W dalszej części zweryfikowano obszary badawcze na potrzeby badań jakościowych. Autorka

scharakteryzowała zakres badań, wielkość próby oraz metodę jej wyboru. Omówiona została metoda case study, ze szczególnym opisem kwestionariusza wywiadu, stanowiącego narzędzie badawcze tej części badań. W ostatnim podrozdziale opisano metody analizy statystycznej. Wskazano narzędzia badawcze i sporządzono ich ocenę pod kątem rzetelności i trafności zastosowania w odniesieniu do przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych. Oceny dokonano przy wykorzystaniu współczynnika Alfa Cronbacha. Kolejno opisano zastosowane metody analizy statystycznej, wykorzystane w rozdziale V.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym: *Zachowania przedsiębiorcze w podmiotach w sieciach franczyzowych w świetle jakościowych badań empirycznych*, podjęto się badań jakościowych nad oceną zachowań przedsiębiorczych wśród franczyzobiorców gastronomicznych systemów franchisingowych. Rozdział ten pozwolił wyłonić najistotniejsze determinanty rozwoju organizacji zastosowane przy tworzeniu arkusza ankiety, w tym zmienne determinujące związek zachowań przedsiębiorczych z rozwojem firmy franchisingowej. Rozdział zakończony został podsumowaniem wyników badań jakościowych.

W rozdziale piątym, zatytułowanym: *Zachowania przedsiębiorcze a rozwój firm franczyzobiorców w świetle badań ilościowych*, opisane zostały wyniki badania ilościowego. Otrzymane wyniki opracowano za pomocą statystyk opisowych w korelacji z próbą badawczą oraz wybranych przejawów rozwoju organizacji. Zaprezentowana została próba badawcza, z podziałem na jej wielkość, strukturę ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, wiek przedsiębiorstwa oraz działalności na zasadzie franczyzy. Analiza statystyczna, w tym analiza regresji, dokonana została w programie statystycznym SPSS, wersja 27. Rozdział zakończony został podsumowaniem otrzymanych wyników.

Zakończenie pracy zawiera podsumowanie otrzymanych wyników i zawiera zbiór wniosków końcowych, wskazując również ograniczenia badawcze, implikacje praktyczne i kierunki przyszłych badań.

Integralny element pracy stanowią załączniki zawierające formularze ankiety oraz kwestionariusza wywiadu.

# Rozdział I. Przedsiębiorczość w zachowaniach organizacyjnych

## 1.1 Przedsiębiorczość organizacyjna w nurcie nauk o zarządzaniu

Od zarania przedsiębiorczość wiązana była zarówno w aspekcie psychologicznym, jak i ekonomicznym z poszukiwaniem i wdrażaniem nowych form rozwoju, jak i zmianą statusu społecznego aktywnych jednostek, społeczeństw i narodów<sup>32</sup>. Stanowi ona zjawisko wielowymiarowe, ciągle ewoluujące, osadzone w kręgu wielu dyscyplin naukowych. Problemów przysparza nie tylko różnorodne podejście do definicji przedsiębiorcy i przedsiębiorczości, jak i istoty przedsiębiorczości<sup>33</sup>.

Rozpatrywanie przedsiębiorczości z perspektywy konkretnej osoby, grupy osób czy też instytucji wymaga ujęcia interdyscyplinarnego, co może przyczynić się do utrudnienia rozwoju teorii przedsiębiorczości, jak i stanowić konieczną w nauce różnorodność koncepcji. Zatem problemy w zdefiniowaniu spójnej i jednolitej teorii przedsiębiorczości oraz wieloaspektowość i wieloznaczność pojęcia przedsiębiorczość wynika bezpośrednio z faktu, iż jak podaje F.P. Drucker: „Przedsiębiorczość nie jest ani nauką, ani sztuką. Jest praktyką”<sup>34</sup>. Różnorodność definicji przedsiębiorczości oraz stały jej rozwój, determinuje potrzebę ciągłego klasyfikowania i systematyzowania. Bez tych zabiegów ciężko jest zinterpretować i zobrazować złożoność i wieloaspektowość problemu. Dla uporządkowania przyjąć można, iż współczesne badania naukowe z zakresu ekonomii i zarządzania odnoszące się do przedsiębiorczości nawiązują do trzech podstawowych nurtów związanych z poglądami: F. Knighta, J. Schumpetera i I.M. Kirznera<sup>35</sup>.

F. Knight twierdził, iż przedsiębiorca, podejmując decyzje o efektywnym sposobie realizacji celu, nieprzychylnie ocenia niepewność. Działalność biznesowa przybiera bardziej formę ryzykownej gry niż skalkulowanych działań<sup>36</sup>. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w pewnym określonym środowisku, charakteryzuje się wysokim stopniem niepewności<sup>37</sup>. Niepewność identyfikowana jest z niemożnością podjęcia racjonalnej decyzji w stosunku do

---

<sup>32</sup> M. Klonowska-Matynia, J. Palinkiewicz, *Przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, 2013, nr 17, s. 29.

<sup>33</sup> R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie, Teoria i Praktyka*, WUŁ, Łódź 2016, s. 8.

<sup>34</sup> E. Gąsiorowska-Mącznik, *Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2017, nr 52, s. 392.

<sup>35</sup> E. Gąsiorowska-Mącznik, op. cit., s. 392.

<sup>36</sup> R. Lisowska, J. Ropęga (red.), op. cit., s.14.

<sup>37</sup> A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglińska, I. Gorzeń-Mitka, *The Influence of the Selected Determinants on the Development of Small and Medium Enterprises*, „Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics”, 2017, tom 2017, s. 3.

niepewnych przyszłych wydarzeń. Wszelkie zdarzenia, których możliwość wystąpienia wyrazić można za pomocą prawdopodobieństwa matematycznego, statystycznego, czy też szacunkowego autor definiuje mianem ryzyka, czyli „mierzalnej niepewności”<sup>38</sup>.

J. Schumpeter - twórca tzw. „twórczej destrukcji” - na skutek której rodzą się nowe kombinacje środków produkcji, nowe wyroby czy technologie, nowe rynki zbytu, zdobywane są kolejne rynki lub wdrażana jest nowa organizacja produkcji - uwypatnia takie czynniki, jak innowacyjność, kreatywność, odkrywczność<sup>39</sup>.

Trzecią szkołę reprezentuje I. M. Kirzner, badający przedsiębiorczość na dwóch poziomach: jednostkowym i procesów rynkowych. Autor ten rozpatruje przedsiębiorczość jako indywidualne odkrywanie informacji i potencjału rynkowego. Zaobserwował on, iż przedsiębiorcy działający w warunkach nierównowagi rynkowej, wykorzystują sytuację, w której uczestnicy rynku nie posiadają wystarczającej wiedzy o nim. Przedsiębiorca dostrzegając i wykorzystując nadarżające się okazje pojawiające się w otoczeniu doprowadza niejako swoją osobą rynek do równowagi. By móc działać efektywnie i równoważyć rynki, przedsiębiorca powinien charakteryzować się otwartością, wrażliwością, jak i być wyczulonym na informacje. Zarówno wrażliwość, jak i otwartość jest istotniejsza od dysponowania informacją. I. M. Kirzner akcentuje znaczenie „czujności” względem nowych, wartościowych celów i sposobności, nowych dostępnych zasobów czy informacji. Zatem przedsiębiorczość oznacza działania dopasowujące organizację do potrzeb otoczenia, jak i produkcję wyrobów zaspokajających te potrzeby. W długim okresie wszelkie działania przedsiębiorcze polegają na aplikacji innowacji, warunkującej rozwój gospodarczy. I. M. Kirzner podkreśla znaczenie zależności pomiędzy przedsiębiorczą „czujnością”, a poziomem wiedzy. Możliwość przedsiębiorczego zysku pojawia się w wyniku nierównowagi w zasobach wiedzy pojedynczych uczestników rynku. Daje to możliwość powstania okazji do wykorzystania przez tego, kto jako pierwszy ją zauważy, zainicjuje zmiany, innowacje, a w efekcie końcowym wytworzy nowy produkt<sup>40</sup>.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość często przedstawiana jest w ujęciu procesowym i atrybutowym. Wymiar atrybutowy określa przedsiębiorczość w kontekście zespołu cech, czyli tzw. osobowości przedsiębiorczej, która umożliwia przedsiębiorcy podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu. Wyróżnić można szereg cech osoby przedsiębiorczej, jednak zauważyć należy, iż nie da się jednoznacznie

---

<sup>38</sup> E. Gąsiorowska-Mącznik, op. cit., s. 394.

<sup>39</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Beck, Warszawa 2013, s. 29.

<sup>40</sup> R. Lisowska, J. Ropega (red.), op. cit., s. 16.



określić modelu typowego przedsiębiorcy, ponieważ zależnie od rodzaju i formy działalności, jak i otoczenia, konkretne cechy mogą ułatwiać, ale i hamować efektywność podejmowanych działań. M. Bratnicki wyróżnia następujące cechy człowieka przedsiębiorczego<sup>41</sup>:

- inicjatywa,
- twórczość,
- upodobanie do przewodzenia,
- podejmowanie ryzyka,
- akceptacja niepewności,
- sprawne rozwiązywanie problemów,
- wyobraźnia,
- wizja,
- konsekwencja w działaniach,
- samodzielność,
- umiejętność uczenia się,
- predyspozycje społeczne.

Jedno z najpopularniejszych ujęć przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu stanowi ujęcie procesowe, które utożsamiane jest z tworzeniem, kreowaniem nowych przedsięwzięć. Przedsiębiorczość procesowa rozumiana jest jako akt tworzenia i budowania czegoś nowego, generującego korzyści rynkowe. W ujęciu tym przedsiębiorczość stanowi proces następujących po sobie etapów, zogniskowanych na wyeksponowaniu innowacyjnego pomysłu, przy uwzględnieniu występującego ryzyka. W Tabeli 1 przedstawiono wybrane podejścia do definiowania przedsiębiorczości w ujęciu procesowym. Przedstawione klasyfikacje ukazują kluczowe kategorie występujące w procesowym postrzeganiu przedsiębiorczości tj. umiejętność wprowadzania innowacji, zdolność działania w warunkach niepewności, spostrzeganie i wykorzystanie szans występujących w otoczeniu. Przedsiębiorczość stanowi postawę wobec zarządzania, która zmierza do wykorzystywania szans dzięki istniejącym zasobom. Zatem przedsiębiorczość powinno traktować się w kategoriach procesu, mającego swój początek i poszczególne fazy. Próba uporządkowania przebiegu procesu przedsiębiorczego jest wyjątkowo trudna ze względu na jego dynamiczny, wyjątkowy, zmienny charakter.

---

<sup>41</sup> Tamże, s. 16.

**Tabela 1 Wybrane definicje przedsiębiorczości**

Autor	Charakterystyka przedsiębiorczości
T. Veblen (1904)	Przedsiębiorczość to agresywna konkurencja i przedmiotowe odnoszenie się do wiedzy.
J. Schumpeter (1934)	Stanowi "kreatywną destrukcję", w obrębie której stare produkty zastępowane są nowymi, kreującymi wartości dla klienta.
N. Churchill (1983)	Proces ujawniania i kształtowania możliwości w celu stworzenia nowych wartości wykorzystując innowacje, werbowanie niezbędnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości.
P.F. Drucker (1985)	Proces dostrzegania zmian, odpowiadania na nie, a następnie potraktowania ich w kategoriach szansy.
G.R. Jones I J.E. Butler (1992)	Proces, w którym firmy zauważają możliwość działania (w wyniku kreatywnego organizowania transakcji pomiędzy czynnikami produkcji) w celu osiągnięcia wartości dodanej.
R. Hisrich I M.P. Peters (1992)	Proces budowy czegoś zupełnie nowego i istotnego poprzez przeznaczenie czasu, akceptację różnego rodzaju ryzyka (finansowe, psychologiczne, społeczne), w powiązaniu z spodziewaną nagrodą finansową i osobistą satysfakcją.
J.A. Timmons (1999)	Koncepcja wobec zarządzania, która zmierza do wykorzystywania szans w wyniku posiadanych szeroko rozumianych zasobów.
R.W. Griffin (2000)	Proces tworzenia i prowadzenia działalności gospodarczej, jak i podejmowania nieuniknionego ryzyka.
S. Shane i S. Venkataraman (2000)	Rozpoznanie, ocena i wykorzystanie szans wdrażania nowych produktów i usług, metod organizacji, rynków, procesów, surowców w wyniku realizacji działań w inny, dotąd nieznan sposób.
T. Kraśnicka (2002)	Proces budowy bogactwa, organizacji przedsiębiorstwa, tworzenia innowacji, wdrażania zmian, aranżowania nowych miejsc pracy, kompilowania nowych wartości, wzrostu przedsiębiorstw (jak i gospodarczego), wykorzystania szans.
M. Bratnicki (2002)	Proces gwarantujący długotrwałość rynkową organizacji przy użyciu specyficznego sposobu myślenia i działania jej uczestników, tworzących i wykorzystujących szanse rozwojowe.
B. Cs. Illés, A. Dunay D. Jelonek (2015)	Przedsiębiorczość to skomplikowane zjawisko, zawierające kompleks działań odnoszących się do zasobów ludzkich, technicznych i zarządczych, których realizacja wymaga różnorodnego zestawu umiejętności, jak i wiedzy.
H. Kościelniak (2016)	Przedsiębiorczość polega na poszukiwaniu, jak i wykorzystaniu nadarzących się możliwości oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Podstawę przedsiębiorczości stanowią innowacje. Zatem przedsiębiorczość to proces tworzenia czegoś nowego w korelacji z środowiskiem wewnętrznym.

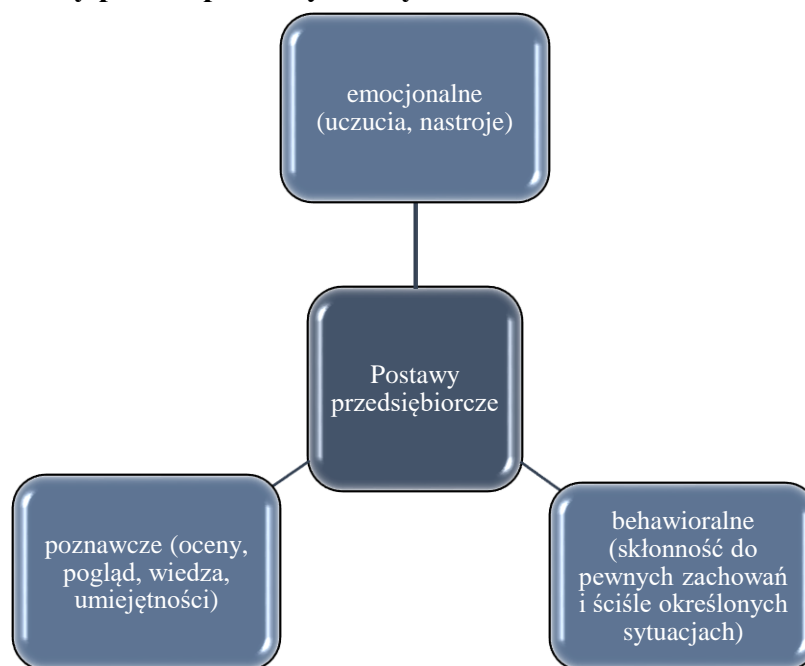
Źródło: R. Lisowska, J. Ropega (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie Teoria i Praktyka*, WUŁ, Łódź 2016, s. 21; J. Janczewski, *Konsumpcja współdzielona a przedsiębiorczość*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2017, nr 13, s. 264 ; M. Parsian, M.H. Mobaraki, *Investigating of the effect of entrepreneurial orientations on formation of entrepreneurial identity*, „Management Science Letters”, 2016, nr 6., s. 629; M. Urbaniec, *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „Przedsiębiorczość- Edukacja”, 2018, nr 14, s. 27 ; B. Cs. Illés, A. Dunay, D. Jelonek, *The Entrepreneurship in Poland and in Hungary. Future Entrepreneurs Education Perspective*, „Polish Journal of Management Studies”, 2015, nr 12(1), s. 48-58; H. Kościelniak, *Constraints and barriers to technology entrepreneurship of enterprise in empirical studies*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2016, nr.3(35), s. 66.

Istotę przedsiębiorczości stanowi więc tworzenie nowych projektów, jak i typów działalności, które przyczynią się do zaspokojenia potrzeb i generowania zysków, ułatwią reprodukcję i rozwój przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość należy rozpatrywać w kontekście

trzech aspektów, ściśle i wzajemnie ze sobą powiązanych i uzupełniających się. Zatem wyróżnić należy następujące aspekty<sup>42</sup>: postawy, zachowania, proces.

Przedsiębiorczość rozumiana w kategorii procesu akcentuje znaczenie cech przypisanych przedsiębiorcy, jego temperamentu, charakteru, zdolności, wiedzy ogólnej, jak i tej dotyczącej funkcjonowania rynków. To również wyraźnie zdefiniowane sposoby reakcji i umiejętność podejmowania szybkich decyzji. Postawa ma bezpośredni wpływ na zachowanie, jak i efektywność. Przedsiębiorczość widoczna jest w twórczym i aktywnym nieustannym dążeniu do polepszania zastanego stanu rzeczy, jak i stałej gotowości do realizowania nowych działań, czy też rozbudowy dotychczasowych. Prowadzi to do wypracowania złożonych, wieloaspektowych korzyści materialnych. W efekcie końcowym wpływa to na intensyfikację dochodów, jak i polepszenie warunków pracy i życia<sup>43</sup>. Wyróżnić można trzy elementy wchodzące w skład postaw przedsiębiorczych (patrz Rysunek 1).

**Rysunek 1** Elementy postaw przedsiębiorczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Klonowska-Matynia, J. Palinkiewicz, *Przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, 2013, nr 17, s.31.

Zachowanie natomiast oznacza szczególny typ aktywności, umiejętność realizacji pomysłów oraz wykorzystania nadarzających się okazji, które nie zawsze są dostrzegane, bądź też często wręcz ignorowane przez innych ludzi. Zachowania te są nierozdzielnie powiązane

<sup>42</sup>M. Klonowska-Matynia, J. Palinkiewicz, op. cit., s. 30.

<sup>43</sup>M. Białasiewicz, *Przedsiębiorczość – Pożądana kompetencja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2008, nr 1, s. 9.

z postawami przedsiębiorców, poniekąd warunkując je. Przedsiębiorcze zachowania uzależnione są od potrzeb i cech osobowości, natomiast odzwierciedlane są w określonych celach, dążeniach i skutkach działalności przedsiębiorców<sup>44</sup>.

Istotnym jest analizować zachowania organizacyjne na różnych szczeblach, tj.<sup>45</sup>:

- poziom indywidualny – charakteryzuje różne aspekty, mające wymierny wpływ na zachowanie jednostek, np. postrzeganie ludzi, ich wartości, postawy, potrzeby. Jest to fundamentalny i niezwykle ważny poziom zachowań, ponieważ poszczególne jednostki ludzkie formułują grupy, zespoły, organizacje, a co za tym idzie w sposób kluczowy wpływają na ich działanie,
- poziom grupowy – obejmuje aspekty, wywierające kluczowy wpływ na zachowanie zbiorowości ludzkich, w szczególności zespołów i grup. Poziom ten uwzględnia: komunikację werbalną oraz pozawerbalną, wszelkie konflikty, jak i kooperację,
- poziom organizacji – analiza tego poziomu skupia się przede wszystkim na relacjach zachodzących pomiędzy pracownikami organizacji (relacje służbowe), jak i interakcji organizacji z zewnętrznymi siłami środowiska. Na tym poziomie analizie poddawana jest struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, władza, polityka, rozwój i zmiana itp.<sup>46</sup>
- poziom międzyorganizacyjny – opisuje wszelkie struktury mające za zadanie utrzymać odpowiednią relację z otoczeniem, w skład której wchodzi m.in. system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, programy badawczo-rozwojowe, bazy klientów, marka i renoma firmy, partnerstwo strategiczne<sup>47</sup>.

Przedsiębiorczość organizacyjna prezentowana jest jako co najmniej kilka konceptualizacji i operacjonalizacji, wśród których najpowszechniejsza jest orientacja przedsiębiorcza. Opisywana jest ona jako: „spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów”<sup>48</sup>. Wyjaśnia ona w jaki sposób przedsiębiorcze zachowania wprowadzane są w życie<sup>49</sup>. Jej budowa kontestuje na obserwacji, iż organizacje przedsiębiorcze wykazują większą skłonność do podejmowania ryzyka, niż ma to miejsce w innych typach organizacji,

---

<sup>44</sup> T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, C. H. Beck, Warszawa 2013, s. 40-41.

<sup>45</sup> K. Kmiotek, T. Piecuch T, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2012, s. 13-30.

<sup>46</sup> L. Naichen, G. Xunhua, C. Guoqing, L. Nianlong, *Reading behavior on intra-organizational blogging systems: A group-level analysis through the lens of social capital theory*, „Information & Management”, nr 52(7), s. 870-881.

<sup>47</sup> A. Walecka, A. Zelek, *Zewnętrzny kapitał relacyjny jako zasób strategiczny*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek”, 2017, nr 2(52), s. 7.

<sup>48</sup> M.P. Miles, D.R. Arnold, *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 1991, nr 15(4), s. 49.

<sup>49</sup> M. Okręglika, *Entrepreneurial Orientation and Leadership Style – Family and Non-Family Firm Perspective*, W: A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2019, s. 282.

szczególnie w warunkach niepewności, dynamicznie poszukując szans biznesowych oraz kładąc szczególny nacisk na innowacje produktowe<sup>50</sup>. Spostrzeżenie to przyczyniło się do poszukiwania zestawu czynników, które w sposób jednoznaczny pozwolą odróżnić przedsiębiorczą organizację od innych.

Pierwszy tego typu model stworzony został przez D. Millera, który to przyjął, iż poziom przedsiębiorczości organizacyjnej stanowi skumulowaną wielkość trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności oraz podejmowania ryzyka<sup>51</sup>. Zgodnie z Millerem organizacja, która szczyli się mianem przedsiębiorczej, winna generować wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach. Taki sposób rozumienia orientacji przedsiębiorczej znaleźć można również wśród innych badaczy. J.G. Covin i D.P. Slevin uważają, iż orientacja przedsiębiorcza winna być mierzona za pomocą dołączenia „zakresu, w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe (wymiar podejmowania ryzyka), doceniają zmianę i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej ich firmy (wymiar innowacyjności) oraz agresywnie konkurują z innymi firmami (wymiar proaktywności)”<sup>52</sup>. Odmienną perspektywę przyjęli P.M. Kreiser, L. Marino, K.M. Weaver przyjmując, iż innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka to podwymiary (*sub-dimensions*) orientacji przedsiębiorczej, zatem mogą ulegać zmianie niezależnie od siebie. Co za tym idzie mogą one wpływać na inne zmienne, tj. efektywność organizacji<sup>53</sup>. W tym kontekście innowacyjność rozumiana jest jako „silne nastawienie na angażowanie się i wspieranie rozwoju nowych pomysłów, eksperymentowania i procesów twórczych, które mogą prowadzić do powstania nowych produktów, usług lub procesów technologicznych”<sup>54</sup>. Podejmowanie ryzyka to poziom, w jakim menadżerowie wykazują skłonność do werbowania dużych zasobów w ryzykowane przedsięwzięcia, które jednak mogą, z dużym prawdopodobieństwem, zakończyć się porażką. Proaktywność natomiast to zorientowana na poszukiwanie szans, skoncentrowana na przyszłość perspektywa obejmująca wdrożenie nowych produktów, bądź też usług przed konkurencją i działająca na rzecz przewidzenia przyszłego popytu w kierunku zmiany i modelowania otoczenia. G.T. Lumpkin i G.G. Dess uzupełnili koncepcję o dwa dodatkowe

---

<sup>50</sup> P. Zbierowski, *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, „Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 229, s. 212.

<sup>51</sup> D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science”, 1983, nr 29(7), s. 770-791.

<sup>52</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies”, 1988, nr 25(3), s. 218.

<sup>53</sup> P.M. Kreiser, L. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2002, nr 26(4), s. 71-94.

<sup>54</sup> P. Zbierowski, *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, op. cit., s. 213.

wymiary: autonomię i konkurencyjną agresywność, przyczyniając się do powstania konstrukcji pięciowymiarowej<sup>55</sup>. Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w odniesieniu do zachowań organizacyjnych zostanie bardziej szczegółowo przeanalizowana w rozdziale 2 niniejszej pracy.

Kluczowe wyniki w obszarze współzależności motywacji wewnętrznej a przedsiębiorczości organizacyjnej prezentuje A.M. Grant i J. Berry. Opierając się na badaniach przeprowadzonych na grupie 90 oficerów, badacze ci dowodzą, iż pracownicy wewnętrznie motywowani stają się jednocześnie bardziej innowacyjni. Powiązanie to jest dodatkowo moderowane motywacją prospołeczną: potęguje ona wpływ motywacji wewnętrznej na kreatywność. Jedynie pracownicy wykazujący wysoką motywację wewnętrzną miewają tendencję do tworzenia nowości, które niekoniecznie będą użyteczne. Pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem motywacji prospołecznej podążają za chęcią dostarczenia korzyści klientom, w wyniku czego nowości przez nich zaproponowane są dodatkowo użyteczne<sup>56</sup>.

Wskazać można wiele dowodów na to, iż przedsiębiorczość organizacyjna wpływa na zwiększenie poziomu zaangażowania organizacyjnego. S. Giannikis i I. Nikandrou wykazali pozytywną zależność zachodzącą pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną, a poziomem zaangażowania organizacyjnego na grupie 424 pracownikach greckiego przemysłu wytwórczego<sup>57</sup>. Dodatkowo J.B. Sørensen i J.D. Phillips<sup>58</sup> dowodzą, iż przedsiębiorczość i zaangażowanie są ze sobą połączone, a G. Akehurst, J. Comeche i M.A. Galindo są natomiast zdania, że problematyka ta jest ze sobą powiązana, w szczególności w kontekście funkcjonowania małych i średnich firm<sup>59</sup>.

Odniesienie teorii przedsiębiorczości do nauk o zarządzaniu wykazało, że teoria przedsiębiorczości ma zastosowanie w każdym typie organizacji, bez względu na jej rozmiar, jak i istotę działalności. Wraz z końcem lat 80-tych XX wieku widoczny jest rozwój dziedziny zarządzania skupionej wokół przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej. Znaczącą rolę w rozpowszechnieniu idei przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej miał P. Drucker.

---

<sup>55</sup> V. Narayanan, *Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review*, „Challenges for international business in Central and Eastern Europe”, 2017, nr 3(1), s. 13.

<sup>56</sup> A.M. Grant, J. Berry, *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity*, „Academy of Management Journal”, 2011, nr 54(1), s. 73-96

<sup>57</sup> S. Giannikis, I. Nikandrou, *The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*, „International Journal of Human Resource Management”, 2013, nr 24(1)9, s. 3644-3666.

<sup>58</sup> J.B. Sørensen, J.D. Phillips, *Competence and commitment: employer size and entrepreneurial endurance*, „Industrial & Corporate Change”, 2011, nr 20(5), s. 1277-1304.

<sup>59</sup> G. Akehurst, J. Comeche, M.A. Galindo, *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics”, 2009, nr 32(3), s. 277-289.

Zwrócił on szczególną uwagę na konieczność sporządzenia i zastosowania zasad przedsiębiorczego działania organizacji w skutek właściwego zarządzania nią<sup>60</sup>. Akcentował on nierozzerwalność zjawiska przedsiębiorczości i innowacji. W 1985r. P. Drucker pisał: „dzisiejsze przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, po prostu nie mają szans na przeżycie w dobie gwałtownych zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych”<sup>61</sup>. W dużej mierze to właśnie kompetencje mogą stać się źródłem sukcesów przedsiębiorstwa<sup>62</sup>.

Na przestrzeni ostatnich lat zmianie uległy sposoby zapatrywania się, jak i podejścia praktycznego do zarządzania. Wynika to głównie z następujących czynników<sup>63</sup>:

- technologii wysyłania i przetwarzania informacji dostępnych dla organizacji,
- wskaźnika poziomu rozwoju organizacji produkcji,
- poziom rozwoju techniki produkcji,
- społeczno-kulturowych i politycznych uwarunkowań środowiska,
- poziomu kwalifikacji, kultury osobistej oraz etyka osób zarządzających.

Zarządzanie wymaga nieustannych przekształceń w celu rozwiązania problemów spowodowanych przyspieszeniem tempa rozwoju cywilizacyjnego<sup>64</sup>.

Analizując przedsiębiorczość w kontekście zarządzania należy zwrócić szczególną uwagę na podstawowe funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie), skierowane na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe) i realizowane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i efektywny<sup>65</sup>. Obszary przedsiębiorczości występujące w poszczególnych funkcjach zarządzania prezentuje Tabela 2.

---

<sup>60</sup> A. Żur, *Przedsiębiorczość organizacyjna jako strategia uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 769, s. 70.

<sup>61</sup> Tamże, s. 70.

<sup>62</sup> W. Jędrzejczyk, *System zarządzania intuicją menadżerską w przedsiębiorstwie – przekrój podmiotowy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, 2014, nr 14, s. 67.

<sup>63</sup> L. Kiełtyka, *Wybrane systemy wspomagania zarządzania w przedsiębiorstwach o charakterze usługowym*, W: B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 107-123.

<sup>64</sup> A. Pabian, *Zarządzanie w koncepcji sustainability - ujęcie funkcjonalne*, „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 10, s. 3-8.

<sup>65</sup> B. Siuta-Stolarska, M. Siuta-Brodzińska, op. cit., s. 400.

**Tabela 2 Obszary przedsiębiorczości**

Fundamentalne funkcje zarządzania	Obszary przedsiębiorczości
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– projektowanie i wybór strategii działania,</li> <li>– synchronizacja celów przedsiębiorstwa z trendami w gospodarce,</li> <li>– wykluczenie słabych i intensyfikacja mocnych stron w potencjale przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Organizowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowa struktury organizacyjnej,</li> <li>– restrukturyzacja procesu,</li> <li>– ulepszenia organizacyjne.</li> </ul>
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowa i realizacja systemów motywowania pracowników,</li> <li>– sposoby oceny pracowników,</li> <li>– proces komunikowania się.</li> </ul>
Kontrolowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowa systemów kontrolnych,</li> <li>– definiowanie i wybór metod kontroli.</li> </ul>

Zródło: B. Siuta-Stolarska, M. Siuta-Brodzińska, *Rola przedsiębiorczości w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe SWOL”, 2011, nr 4(162), s. 400.

Widoczny jest ścisły związek zachodzący pomiędzy przedsiębiorczością, a zarządzaniem strategicznym. Przedsiębiorczość utożsamiana jest z rozpoznawaniem szans i tworzeniem nowych, innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie strategiczne obrazuje, jak wykorzystać ową kreatywność, by osiągnąć przewagę konkurencyjną. D. Schendel i M.A. Hitt zauważają, iż wspólny obszar przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego dotyczy czterech „i”, tj. *imagination, ideas, invention, innovation* (*wyobraźnia, pomysły, inwencja, innowacje*)<sup>66</sup>. Jak podają J. Adamczyk i T. Nitkiewicz, każda organizacja w sposób świadomy, bądź bezwiedny podejmuje strategiczne decyzje w mniej lub bardziej sformalizowany sposób<sup>67</sup>. W wyniku powiązania przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym powstaje przedsiębiorczość strategiczna, definiowana jako poszukiwanie i wykorzystanie szans i okazji, w wyniku kreowania i nieustannego utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Według P.F. Druckera w niepewnych czasach, cechujących się rosnącym ryzykiem i malejącą zdolnością przewidywania przyszłości, wykorzystanie przedsiębiorczych strategii, umożliwiających uczynienie organizacji bardziej innowacyjną oraz wzbudzenie w ludziach poczucia kreatywności i odpowiedzialności za własne czyny staje się koniecznością<sup>68</sup>.

Przedsiębiorczość organizacyjna odnosi się do konkretnych rodzajów zachowań w ramach przedsiębiorstwa, które powinny wykazywać charakter innowacyjny, nowatorski i bezprecedensowy. J. Pogoda mianem przedsiębiorczości organizacyjnej określa:

<sup>66</sup> J. Wang (red.), *Intelligence Methods and Systems Advancements for Knowledge-Based Business*, Idea Group, U.S., Harrisburg, PA, United States 2013, s. 135.

<sup>67</sup> J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 57-58.

<sup>68</sup> A. Francik, V. Marakova, K. Szczepańska-Woszczyzna (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość – ujęcie mikro- i makroekonomiczne*, WNWSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2016, s. 223.



„nowatorstwo polegające na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania”<sup>69</sup>. Działania te w opinii J. Pogody powinny być konkurencyjne, w porównaniu z postępowaniem innych organizacji<sup>70</sup>. Zdaniem S. Zahra zwłaszcza pomiędzy przedsiębiorczością a działaniami innowacyjnymi występuje ścisła korelacja, przy czym cel działań wiąże się z tworzeniem nowych przedsięwzięć w istniejących organizacjach przy wykorzystaniu innowacji produktowych i procesowych, jak i tworzeniu nowych rynków<sup>71</sup>. Według M. Bitzer przedsiębiorczość organizacyjna charakteryzuje się wspieraniem procesów innowacyjnych przedsiębiorstwa, w każdym obszarze ich działania. Przyjmuje on, iż celem stać się powinno stymulowanie i realizacja procesów innowacyjnych, w skład których wchodzi: budowanie struktur innowacyjnych oraz tworzenie przedsiębiorczego klimatu w organizacji<sup>72</sup>. C. Covin i P. Miles sugerują trójpodział działań przedsiębiorczych w organizacji, w skład których wchodzi: realizacja nowych przedsięwzięć, aranżowanie warunków dla przedsiębiorczości pracowniczej i przedsiębiorcze zarządzanie<sup>73</sup>. Podobne podejście do problematyki przedsiębiorczości organizacyjnej demonstrują J. Lichtarski i M. Karaś przychylając się do stwierdzenia, iż obejmuje ona: budowę nowych jednostek gospodarczych w obrębie już istniejącej korporacji, jak i przebudowę istniejących w wyniku odnowy lub zmiany głównych idei, na podstawie których dokonano ich projekcji<sup>74</sup>. Uzupełnieniem zaprezentowanych powyżej podejść do tematyki przedsiębiorczości organizacyjnej będą te, reprezentowane przez B. Czerniachowicz oraz J. Targalskiego. Twórcy ci również zwracają uwagę na powiązanie przedsiębiorczości wewnętrznej z konkretnymi zachowaniami organizacyjnymi. Pierwszy autor za przedsiębiorczość organizacyjną uznaje wszelką aktywność, innowacyjność, zdolność szybkiego przystosowania się do zmieniających warunków otoczenia, jak i sposobność

---

<sup>69</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, WUŁ, Łódź 2016, s. 23.

<sup>70</sup> Tamże, s. 23.

<sup>71</sup> S.A. Zahra, *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study*, „Journal of Business Venturing”, 1991, nr 6, s. 259–286.

<sup>72</sup> B. Czerniachowicz, *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2011, nr 21, s. 197-206.

<sup>73</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza ...*, op. cit., s. 24.

<sup>74</sup> W. Bieńkowska-Gołasa, P. Gołasa, *Czynniki stymulujące i utrudniające rozwój przedsiębiorczości w opinii władz samorządowych Mazowsza*, W: P. Litwiniuk (red.), *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich 25 lat doświadczeń - nowe wyzwania*, WESGGW, Warszawa 2015, s. 74-90.

zaspokajania potrzeb klientów<sup>75</sup>, drugi natomiast – wskazuje przede wszystkim na innowacje i podejmowanie ryzyka<sup>76</sup>.

Wspomniane powyżej ujęcia przedsiębiorczości organizacyjnej powiązane są bezpośrednio z tzw. przedsiębiorczą organizacją, czyli taką organizacją, w której podstawę budowania strategii stanowi przedsiębiorczość. Często uznawana jest ona za strategię zarządzania, której cel stanowi zwiększanie innowacyjności i nieustanne usprawnianie organizacji w wyniku stymulowania zachowań przedsiębiorczych pracowników<sup>77</sup>. Zatem przedsiębiorczość wewnętrzna staje się rezultatem założeń strategicznych organizacji, przeistaczając się w filozofię jej działania.

Podstawowym zadaniem przedsiębiorczej organizacji jest wspomaganie procesów, które zachęcają pracowników do stania się wewnętrznymi przedsiębiorcami, a wykorzystanie ich kreatywności posłuży do budowy nowych, innowacyjnych produktów i usług<sup>78</sup>. Zbliżony pogląd prezentuje J. Riddle, wedle którego przedsiębiorczość organizacyjna jest procesem, w obrębie którego pracownicy winni być nakłaniani do przeobrażania własnych pomysłów i technik w określone plany działania przynoszące korzyści dla organizacji, w której aktualnie pracują<sup>79</sup>. M. Bednarczyk przedsiębiorczość organizacyjną rozumie jako wsparcie procesów innowacyjnych w organizacji w każdym obszarze jej działalności. Jako cel organizacji autor wskazuje stymulowanie i realizację procesów innowacyjnych, dotyczących identyfikacji wewnętrznych przedsiębiorców i wspomaganie ich w przedsiębiorczych działaniach, wspieranie innowacyjnych struktur oraz tworzenie sprzyjającego klimatu w przedsiębiorstwie<sup>80</sup>.

Odmienne poglądy prezentują J. Targalski i A. Żur, którzy to twierdzą, że o tym, czy można uznać organizację za przedsiębiorczą nie świadczą jej cechy, lecz podejmowane przez nią działania. Cechy organizacji nawiązujące do jej strategii, cech zespołu kierowniczego czy pracowniczego mogą sprzyjać zachowaniom przedsiębiorczym, lecz nie czynią organizacji przedsiębiorczą. Cechy organizacji określają jej potencjał, jednak zachowania firmy (jej członków), w postaci tworzenia innowacji i podejmowania ryzyka, dają świadectwo jej

---

<sup>75</sup> B. Czerniachowicz, op. cit., s. 198.

<sup>76</sup> J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>77</sup> D. Strycharska, M. Ogórek, *Management Styles as Element of Shaping Company Organizational Culture*, „New Trends in Production Engineering”, 2019, nr 2(2), s. 162-172.

<sup>78</sup> S.O. Mokaya, *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance, Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce”, 2012, nr 4(1), s. 133-143.

<sup>79</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza...*, op. cit., s. 25.

<sup>80</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996, s. 47.

przedsiębiorczości<sup>81</sup>. Twierdzenie to wydaje się o tyle słuszne, iż przedsiębiorczość stanowi środek działania polegający na eksploataowaniu potencjału organizacji w praktyce w wyniku wprowadzenia w życie założonych decyzji. Aby organizacja miała szansę stać się przedsiębiorczą istotnym jest, by zaistniały właściwe warunki wewnętrzne.

Przedsiębiorczość organizacyjna przez badaczy tematu identyfikowana jest jako cel do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Pogląd, iż przedsiębiorczość organizacyjna ma za zadanie poprawić pozycję przedsiębiorstwa na rynku (przekształcenie w obrębie obsługiwanego rynku, jak i wprowadzanie na rynek dóbr i usług) poprzez skuteczne wykorzystanie szans, prezentują m.in. tacy autorzy, jak: A. Ginsberg, W. Guth, J. Naman, M. Miles, G. Lumpkin, S. Slevin, G. Dess i G. Cobin<sup>82</sup>. Temat przeważającej większości opracowań stanowią różnorodne formy przedsiębiorczości organizacyjnej oraz charakterystyka wewnętrznych warunków jej wdrażania. Zaobserwować można, iż zdecydowana mniejszość autorów analizuje związek zachodzący pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Jako pierwsi badania w tym zakresie zaprezentowali S. Zahra i J. Covin, potwierdzając występowanie związku przyczynowo-skutkowego. Próba badawcza obejmowała 108 przedsiębiorstw. Badanie wykazało pozytywny wpływ przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych na wzrost nie tylko sprzedaży, ale i zysków przedsiębiorstw<sup>83</sup>. Kolejne badania G. Lumpkin i G. Dess, jak i G. Dess, G. Lumpkin, J. Covin<sup>84</sup> potwierdziły, iż widoczny jest wyraźny związek pomiędzy przedsiębiorczym zachowaniem firmy (członków organizacji), a osiąganymi finansowymi wynikami. Zatem przyjąć należy tezę, iż wewnątrz przedsiębiorczość organizacyjna stanowi filar konkurencyjności i ma bezpośredni wpływ na wymierny wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Zmiany, jakie nieustannie zachodzą w gospodarce wymuszają na przedsiębiorcach wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań<sup>85</sup>. Rozwój organizacji zależny jest od wprowadzanych innowacji, które stają się nadrzędnym elementem warunkującym konkurencyjność i rozwój całej gospodarki. Tylko przedsiębiorstwa otwarte na zmiany, stające się nieodłącznym elementem prowadzenia biznesu mają szansę na działalność w przyszłości.

---

<sup>81</sup> A. Żur, *Kształtowanie postaw odpowiedzialności społecznej w nauczaniu przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2014, nr 10, 346–353.

<sup>82</sup> M. Khosrowpour (red.), *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Information Resources Management Association, Business Science Reference, USA 2016, s. 1060.

<sup>83</sup> S. Zahra, J. Covin, *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*, „Journal of Business Venturing”, 1995, nr 1(10), s. 43-58.

<sup>84</sup> M. Parsian, M.H. Mobaraki, *Investigating of the effect of entrepreneurial orientations on formation of entrepreneurial identity*, „Management Science Letters”, 2016, nr 6, s. 627-643.

<sup>85</sup> A-X. Wadlewski, S. Modliński (red.), *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, WUŁ, Łódź 2016, s. 10.

Analogiczny pogląd prezentują Ph. Kotler i P.F. Drucker. Jak zauważa Ph. Kotler „innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy”<sup>86</sup>. Z tej perspektywy innowacja rozumiana jest wyłącznie jako proces techniczny, co stanowiło powszechne rozumowanie w czasach obydwu autorów. Natomiast P.F. Drucker innowacje postrzega jako racjonalną, świadomą zmianę stanowiącą skutek obserwacji środowiska zewnętrznego. Impulsem przyczyniającym się do powstania innowacji będzie według autora obserwacja rynku, tj. analiza potrzeb, braków, jak i dostarczanych produktów<sup>87</sup>.

Zdolność organizacji do kreowania, tworzenia i wdrażania innowacji wpływa na jego przedsiębiorczość, zapewniając możliwość funkcjonowania i dalszego rozwoju. Szereg autorów jest zdania, iż nie ma przedsiębiorczości bez innowacji, które mogą stać się dla przedsiębiorczości<sup>88</sup>:

- inspiracją do stworzenia nowego przedsiębiorstwa,
- przyczyną reagowania na zmienne potrzeby rynku,
- okazją na wykorzystanie szans rynkowych,
- wymogiem wzrostu atrakcyjności oferty, tworzenia nowych wartości,
- fundamentem rozwoju i przewagi konkurencyjnej,
- metodą redukującą ryzyko niepowodzenia,
- metodą na wprowadzenie wiedzy do organizacji, jak i uczenia się organizacji.

W literaturze przedmiotu coraz częściej spotkać można się ze stwierdzeniem, iż realna wartość przedsiębiorstwa zależna jest od niematerialnych zasobów organizacji, tj. wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów, innowacyjność wyrobów<sup>89</sup>. Zaprezentowane zasoby tworzą kapitał intelektualny, składający się z trzech głównych elementów: kapitału ludzkiego, organizacyjnego i intelektualnego<sup>90</sup>. Kapitał ludzki reprezentuje wiedzę ludzi i stanowi racjonalną część kapitału intelektualnego. Do kapitału organizacyjnego zaliczyć należy: innowacje, procesy, kapitał rozwoju<sup>91</sup>. Natomiast kapitał relacyjny ujęty jest w związkach z partnerami, wiedzy o rynku i konkurentach, jak i dynamice<sup>92</sup>.

---

<sup>86</sup>M. Meyer, *Krytyczna analiza paradygmatu innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, 2017, nr 120, s. 5-15.

<sup>87</sup> E. Waliczek, M. Król, R. Dyrkacz, *Innowacje w Gospodarce Zarządzanie-Marketing-Logistyka*, Sophia, Katowice 2017, s. 22.

<sup>88</sup> K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej - wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 2, s. 11-15.

<sup>89</sup> E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2017, s. 28.

<sup>90</sup> J. Jaskólska, *Znaczenie kapitału intelektualnego w działalności innowacyjnej szkół wyższych*, W: A. Sudolska, D. Grego-Planer, A. Drews (red.), *Współczesne zarządzanie kształtowanie i eksploataowanie wartości intelektualnych i rynkowych*, WNUMK, Toruń 2018, s. 33-44.

<sup>91</sup> Tamże, s.36.

<sup>92</sup> B. Siuta-Stolarska, M. Siuta-Brodzińska M. , op. cit., s. 400.

Przyjąć można, iż kapitał intelektualny rozpatrywany w kategorii źródła i inspiracji dla przedsiębiorczości i wzrostu gospodarki wiąże się z wyborem właściwej strategii zarządzania wiedzą, która pozwoli zarówno wykorzystać dotychczas zgromadzoną wiedzę, jak i zdobywać, tworzyć, badać nową, w celu podjęcia twórczych i nieszablonowych decyzji i działań w procesie tworzenia nowych przedsięwzięć. Rozwój przedsiębiorczości w wyniku prawidłowego zastosowania zarządzania wiedzą możliwy jest przy wykorzystaniu:

- wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa,
- przygotowania różnorodnej oferty produktowej,
- minimalizacji czasu potrzebnego na rozwiązanie zaistniałych problemów,
- udoskonalenia efektywności działania przedsiębiorstwa,
- skrócenia procesu decyzyjnego,
- wzrostu kompetencji i wiedzy pracowników,
- polepszenia komunikacji.

Odpowiednia strategia zarządzania wiedzą stanowi szczególne źródło inspiracji dla rozwoju przedsiębiorczości. Zarządzanie wiedzą pozostaje jednym z najistotniejszych wyzwań stawianych przed człowiekiem funkcjonującym w społeczeństwie opartym na wiedzy.

Zachowania obejmujące tworzenie, modyfikowanie, rozpoznanie, interpretację, przyswajanie i wykorzystanie szans, oraz zachowania realizujące przedsiębiorczość w działaniu, zapoczątkowane są w przeważającej większości kulturą organizacyjną istniejącej organizacji. Konieczność kreowania zmian i realizacji innowacji stanowi jeden z filarów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa oraz ma odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej.

## **1.2 Konceptualizacja i znaczenie zachowań organizacyjnych**

Zachowania ludzi w organizacji od dawna były przedmiotem badań i poznania niemal od samego początku powstania i rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu. Wiedza gromadzona przez pokolenia na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zintensyfikowała świadomość społeczną dotyczącą tego, jak umiejętnie i efektywnie osiągnąć cele organizacyjne. Istotnym jest, iż u podłoża owych teorii i koncepcji zawsze stała myśl, dotycząca warunków jakie musi spełnić człowiek, by odpowiednio wykonać powierzone mu zadania.

Analizując kontekst zachowań organizacyjnych należałoby zastanowić się nad samym pojęciem zachowania, jak i konsekwencjami będącymi efektem określonego sposobu jego

odczytania. Słownik języka polskiego PWN określa zachowanie dość ogólnie jako: „sposób, w jaki zachowują się ludzie i zwierzęta”<sup>93</sup>. Nieznacznie szerszą interpretację terminu znaleźć można w Encyklopedii PWN, wedle której zachowanie to podstawowe pojęcie z dziedziny psychologii, określające każdą dającą możliwość obserwacji reakcję na bodźce z otoczenia, bądź też ogół reakcji organizmu na otaczające go środowisko<sup>94</sup>. Zatem psychologia definiuje zachowanie jako całokształt obiektywnie monitorowanych reakcji ruchowych, w wyniku których jednostka dostosowuje się do zaistniałych warunków, bądź też dokonuje ich modyfikacji<sup>95</sup>. Przeważnie zachowania organizacyjne określa się mianem nurtu naukowego, skupiającego się na badaniu działań, jak i postaw jednostek, czy też całych grup społecznych w zakresie systemu organizacyjnego<sup>96</sup>. Zwraca się również uwagę, iż zachowania organizacyjne obejmują wszystkich uczestników organizacji<sup>97</sup>. Mając na uwadze współczesne warunki działalności organizacji, w sferze gospodarki opartej na wiedzy, gdzie u podstaw funkcjonowania stoi sieciowość, kluczowym wydaje się dokonanie rozszerzenia i przeformowania prezentowanych powyżej definicji. Uwzględniając, iż zachowania organizacyjne to nauka, która bada wpływ indywidualnych osób, grup oraz struktur organizacyjnych w obrębie organizacji oraz dołączając do analiz sieciowy kontekst aktywności, należy zwrócić uwagę, iż aktualnie zachowania organizacyjne zawierają takie obszary zainteresowań badaczy, które skupiają się na rozważaniach dotyczących działań, jak i postaw wszystkich interesariuszy organizacji – wewnętrznych (pracownicy, menedżerowie), jak i zewnętrznych (klienci, dostawcy, konkurencja, media, związki zawodowe i inne grupy interesariuszy). Zatem zmianie ulega horyzont analizy teraźniejszych zachowań organizacyjnych – ze skupienia jedynie na indywidualnych osobach, grupach, jak i całej strukturze organizacyjnej – w stronę wymiaru między organizacyjnego, odnoszącego się do zależności indywidualnych, grupowych oraz systemu organizacyjnego w odniesieniu do wielowymiarowych powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, ale i grupami przedsiębiorstw<sup>98</sup>. Wobec tego o ile do tej pory skupiano się na trzech fundamentalnych poziomach analizy zachowań organizacyjnych – poziom jednostki, grupy i systemu

---

<sup>93</sup> <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zachowanie.html> (odczyt. 10.03.2020 r.)

<sup>94</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/> (odczyt. 10.03.2020 r.)

<sup>95</sup> C. Plewka, *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne w egzemplifikacje praktyczne*, WUPK, Koszalin 2015, s. 217.

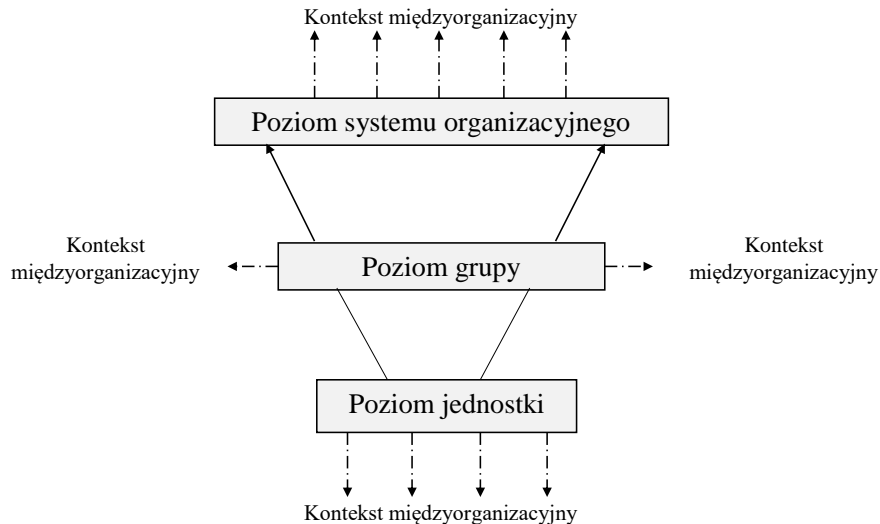
<sup>96</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 18

<sup>97</sup> J.M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 295

<sup>98</sup> B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, *Zachowania organizacyjne zarys problematyki*, WUEwK, Kraków 2019, s. 15.

organizacyjnego, o tyle aktualnie kluczowym jest dodanie wymiaru międzyorganizacyjnego (patrz Rysunek 2).

**Rysunek 2 Poziom analizy zachowań organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy**



Źródło: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, *Zachowania organizacyjne zarys problematyki*, WUEwK, Kraków 2019, s. 16.

Reasumując, koncepcje zachowań organizacyjnych znajdują zastosowanie przede wszystkim w dwóch obszarach – umożliwiają ludziom zrozumienie, analizę i opis zachowań w organizacji, a menadżerom doskonalenie oraz kształtowanie zachowania tak, aby jednostki, grupy, jak i całe organizacje mogły realizować założone cele<sup>99</sup>. Cel badań zachowań ludzi w organizacji jako nauki stanowi wykorzystanie wiedzy odnoszącej się do wpływu jednostek, grup, struktur organizacyjnych na zachowania - do intensyfikacji efektywności organizacji<sup>100</sup>.

W początkowej fazie klasycznej szkoły zarządzania szczególnie widoczne są dwa nurty badań nad czynnikiem ludzkim w organizacji – fizjologiczny i psychologiczny<sup>101</sup>. Nurt psychologiczny skupiał się na motywowaniu i poszukiwaniu niematerialnych bodźców intensyfikujących zaangażowanie pracownika, natomiast fizjologiczny skupiał się na samych człowieku, jego wydajności w kontekście fizjologicznym. Jednostka rozpatrywana jest tu przedmiotowo, a cel poznania stanowiła identyfikacja czynników ograniczająca efektywność pracy oraz projektowanie środowiska, które zniwelowałoby owe ograniczenia.

<sup>99</sup> J.M. Szaban, op. cit., s. 295.

<sup>100</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behaviour*, 15th ed., "Prentice Hall, Pearson Education Inc" 2012, s. 24.

<sup>101</sup> K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników Koncepcja i metodyka badań*, WUŁ, Łódź 2018, s. 15.

Na późniejszych etapach rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu badacze znacznie przyczynili się do zwiększenia świadomości dotyczącej funkcjonowania jednostki w organizacji. Trudności przysparza wskazanie konkretnej daty określającej początek owej dyscypliny. Przeważająca większość badaczy tematu wskazuje początek badań nad zachowaniami ludzi w organizacji na lata 1927-1932, kiedy to Elton Mayo<sup>102</sup> prowadził prace, których podstawowy cel stanowiło zbadanie zachowań ludzi w sytuacji pracy<sup>103</sup>. W skład dyscyplin naukowych zajmujących się badaniem zachowań ludzi w organizacji zaliczyć należy psychologię, socjologię, antropologię, politologię oraz zarządzanie<sup>104</sup>.

Psychologowie szczególne zainteresowanie przejawiają względem zachowań indywidualnych, z naciskiem na badanie wpływu różnic indywidualnych na zachowania w sytuacji pracy. Socjologia skupia się na zachowaniach grupowych, analizując zachowania społeczne, które są rezultatem oddziaływania środowiska społecznego. Antropologia kulturowa bada zachowania ludzi w kontekście kultury, skupiając uwagę na objaśnieniu zasadniczych różnic w postawach i wartościach<sup>105</sup>. Politologia ogranicza pole analiz do badania wpływu władzy na zachowania jednostek i relacje wewnątrzorganizacyjne<sup>106</sup>. Natomiast zarządzanie znajduje zastosowanie w rozwiązaniu problemów wynikających z produkcji, dystrybucji oraz konsumpcji dóbr<sup>107</sup>.

Przedstawiona powyżej charakterystyka zachowań organizacyjnych determinuje osadzenie wiedzy na jej temat w gruncie nauk idiograficznych, gdzie zarządzanie jako dyscyplina naukowa spełnia trzy podstawowe funkcje<sup>108</sup>:

- opisową – narracyjną,
- wyjaśniającą – uzasadniającą,
- prognostyczną – prognozującą.

Podstawowego celu badań nad zachowaniami organizacyjnymi nie stanowi wyjaśnienie różnorodnej, jak i zmiennej rzeczywistości, ale uczynienie wiedzy pożytecznej w wyniku zdefiniowania zaleceń dla praktyki zarządzania<sup>109</sup>, inaczej bowiem okazjonalny

---

<sup>102</sup> N. Borkowski, K.A. Meese, *Organizational Behavior in Health Care, World Headquarters*, Jones & Bartlett Learning, Burlington USA 2020, s. 7.

<sup>103</sup> R.C.S. Trahair, E. Mayo, *The Humanist Temper*, Taylor & Francis Group, New York, USA 2017, s. 40.

<sup>104</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 16th Edition, Pearson, USA 2015, s. 13.

<sup>105</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 48.

<sup>106</sup> F. Bylok, E. Robak (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, WPCz, Częstochowa 2009, s. 8.

<sup>107</sup> U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2017, s. 10.

<sup>108</sup> K. Januskiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych ...*, op. cit., s. 24.

<sup>109</sup> S. Sudół, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 2014, nr 1(16), s. 11-36.



i fragmentaryczny charakter może uczynić ową wiedzę bezużyteczną<sup>110</sup>. Zatem poznanie naukowe winno obejmować aspekt opisowy (narracyjny), wyjaśniający (uzasadniający), prognostyczny (prognozujący).

Problematyka zachowań organizacyjnych wpisana jest w paradygmat interpretacyjno-symboliczny, więc odnosi się do możliwości ukazania intersubiektywnych rozbieżności sensów i interpretacji różnorodnych aktorów organizacyjnych (procesy organizacji i zarządzania są kształtowane przez grupy w procesie instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji, dzięki czemu mają charakter kontraktowy – są zbiorowym konsensusem. Aktor w organizacji to osoba, która poszukuje sensu, jest zorientowana na wartości i aktywnie włącza się w sytuację badawczą<sup>111</sup>, przy czym pogląd ten powinno uznać się nie tyle za nieuzasadniony, co redukujący wartość badawczą badanego obszaru zachowań. W obrębie zachowań organizacyjnych wyróżnić można dwa nurty poznania naukowego. Pierwszy odnoszący się do paradygmatu interpretacyjno-symbolicznego, który za główny punkt rozważań przyjmuje jednostkę, jej stan emocjonalny, jak i proces wartościowania oddziaływujący na jej zachowanie. Drugi za cel badań stawia operacjonalizację zachowań oraz standaryzację jej pomiaru (paradygmat neopozytywistyczny)<sup>112</sup>.

Rozpatrywanie zachowań organizacyjnych w kontekście nurtu nauk o zarządzaniu wymusza przyjęcie podejścia neopozytywistycznego. Przyjęty dla tego obszaru status powiązany jest z komponowaniem reguł właściwego funkcjonowania podmiotu w określonej sytuacji, przy czym spodziewanym wynikiem działań badawczych nie może stać się wskazanie wszystkich uwarunkowań, a jedynie określenie efektywnych reguł postępowania<sup>113</sup>.

W literaturze przedmiotu próżno szukać jednoznacznych definicji zachowań organizacyjnych. Pomimo zbieżności wśród wielu autorów w definiowaniu zakresu przedmiotowego zjawiska, to w niektórych aspektach definicje znacznie odbiegają od siebie (Tabela 3).

Pomimo, iż przedstawione w Tabeli 3 definicje różnią się pod względem stopnia uszczegółowienia lub znaczenia, nadawanego poszczególnym jej elementom, to przeważająca większość badaczy tematu jest zgodna, że obszar zachowań organizacyjnych obejmuje<sup>114</sup>:

---

<sup>110</sup>K. Januszkiewicz, *Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 12, s. 37-41.

<sup>111</sup> Ł. Sułkowski, *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 437.

<sup>112</sup> K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań ...*, op. cit., s. 25.

<sup>113</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

<sup>114</sup> U.S. Foerster-Metz, K. Marquardt, N. Golowko, A. Kompalla, C. Hell, *Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior*, “Journal of EU Research in Business”, 2018, nr 2018, s. 1-14.

- analizę jednostek, jak i całych grup społecznych,
- relację w obrębie rozwiązań organizacyjnych,
- zachowań w ramach określonego środowiska.

**Tabela 3. Wybrane definicje zachowań organizacyjnych**

Autor	Definicja
A.D. Szilagy, M.J. Wallace (1983)	Analiza zachowań, postaw, kreatywności pracowników w wymagającym otoczeniu organizacyjnym; znaczenie organizacji, jak i całej grupy na postrzeganie jednostki, jej uczuć i działań; oddziaływanie środowiska na organizację; zasoby ludzkie i cele; oddziaływanie pracowników na organizację i ich wpływ na jej rozwój.
J.B. Miner (1988)	Zachowania organizacyjne to analiza mająca na celu zbadanie co ludzie robią w organizacji i w relacji do niej.
S.P. Robbins (2001)	Zachowania organizacyjne to dziedzina, która analizuje wpływ jednostek, grup i struktur na zachowania w zakresie organizacji i użytkuje tę wiedzę w celu polepszenia wydajności organizacji.
B. Kozusznik (2002)	Przedmiot zachowań ludzi w organizacji stanowi badanie współzależności technicznych potrzeb organizacji i ludzi (jednostki, małej grupy, całej organizacji)
U. Gros (2003)	Zachowania organizacyjne to systemy indywidualnego działania człowieka, pracy grupy i zespołu osób, jak i całej organizacji, która rozumiana jest jako: firma, uczelnia, bank, urząd samorządu terytorialnego.
L.J. Mullins (2007)	Analiza i zrozumienie indywidualnych, jak i grupowych zachowań; określenie wzorców na potrzeby ulepszenia działalności organizacji i polepszenia jej efektywności.
F. Bylok (2009)	Przez termin zachowania organizacyjne rozumie się jakąkolwiek aktywność realizowaną przez jednostkę w organizacji w wyniku współpracy z innymi ludźmi, na potrzeby realizacji wspólnych celów.
S.P. Robbins, T.A. Judge (2012)	Przedmiot badań nauk o zachowaniach organizacyjnych stanowi analiza wpływu indywidualnych osób, grup, jak i struktur organizacyjnych na zachowania w obrębie organizacji. Podstawowy cel badań o zachowaniach organizacyjnych stanowi wykorzystanie zdobytej wiedzy do intensyfikacji efektywności organizacji.
A. Huczynski, D. Buchanan (2013)	Zachowania organizacyjne badają strukturę i system zarządzania organizacją, jej uwarunkowania, działania, jak i interakcje zachodzące pomiędzy indywidualnymi członkami i grupami.
T.A. Scandura (2015)	Zachowania organizacyjne obejmują badanie jednostek i ich zachowań w obrębie środowiska, w którym pracują.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Januskiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników Koncepcja i metodyka badań*, WUŁ, Łódź 2018, s. 26.

Istotnym wydaje się zwrócić szczególną uwagę na cel prowadzonych badań, który opisywany jest jako opis, zrozumienie, przewidywanie, kształtowanie zachowań. Jakkolwiek w odróżnieniu od psychologii czy socjologii cel poznania stanowić będzie wykorzystanie zdobytej wiedzy do realizacji celów organizacji<sup>115</sup> i intensyfikacji jej działalności, a szczęście jednostki i społeczeństwa uchodzi jako „przy okazji” – staje się efektem ubocznym owych działań. Przyjęta przed większością badaczy tematu perspektywa, jednoznacznie plasuje zachowania organizacyjne w gruncie nauk o zarządzaniu, gdzie przemiany, jakim ulegają

<sup>115</sup> F. Bylok, *Zachowania ludzi w organizacji – problemy definicyjne*, W: F. Bylok, E. Robak (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 8.

dzisiejsze organizacje, jak i przeobrażenia charakteru relacji pracownik-organizacja, argumentują nieuchronność redefinicji zachowania ludzi w organizacji w trzech wymiarach<sup>116</sup>:

1. obszaru zachowań organizacyjnych,
2. determinantów zachowań organizacyjnych,
3. strategicznego charakteru zachowań organizacyjnych.

Ad.1 Zrezygnowano z tradycyjnego modelu kariery, charakteryzującego się wyłącznością relacji z pracodawcą, na rzecz kariery bez granic, w której to praca ma charakter czasowy i świadczona jest w sposób symultaniczny. Wynikiem takich aktywności zawodowych stają się zachowania, których zakres wyznacza organizacja, przy czym może mieć ona charakter wielopodmiotowy<sup>117</sup>. Zachowania organizacyjne w tym przypadku stanowią połączenie równoczesnych doświadczeń pracownika z kilkunastu zakładów pracy. Źródłem identyfikacji jednostki nie jest już jedynie zajmowane stanowisko pracy lub też organizacja, lecz obszar, w którym funkcjonują obecni oraz przyszli pracownicy organizacji<sup>118</sup>. Obecnie zachowania organizacyjne wyrażają rezultat bezpośrednich oddziaływań środowiska organizacyjnego, w obrębie, którego jednostka pracuje.

Ad. 2 Przejście od ery gospodarki przemysłowej do gospodarki sfokusowanej na wiedzy, której najistotniejsze cechy to: wzrost sektora wiedzy, przewaga kapitału intelektualnego jako filara zmian technologicznych, gwałtowne tempo zmian technologicznych, istotna rola technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej w rozwoju innowacji, eskalacja znaczenia popytu na kreowanie wiedzy, jak i potencjalny spadek znaczenia podaży wiedzy w procesie powstawania innowacji, projektowanie wiedzy w procesie interaktywnym, wiążącym wiedzę jawną ze skodyfikowaną oraz ukrytą, wzrost znaczenia wiedzy w małych i średnich firmach, sprawiło, że przeobrażeniu uległ charakter i treść pracy<sup>119</sup>.

Wśród najważniejszych trendów charakteryzujących pracę przyszłości wyróżnić należy: dezintegrację jedności pracy zarówno w czasie, jak i przestrzeni, sprawniejsze tempo innowacji, narastająca złożoność pracy, wzmożone wykorzystanie pracy grupowej, zmniejszenie nadzoru oraz intensyfikacja różnorodności kulturowej<sup>120</sup>. Eskalacja znaczenia czynników

---

<sup>116</sup> K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych ...*, op. cit., s. 27.

<sup>117</sup> K. Januszkiewicz, *Zachowania organizacyjne w perspektywie badawczej – wyzwania metodologiczne*, „Organizacja i kierowanie”, 2016, nr 1(171), s. 37-41.

<sup>118</sup> K. Januszkiewicz, *Kreatorzy sukcesu organizacji – zachowania organizacyjne pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, 2016, nr 2(14), s. 145-155.

<sup>119</sup> S. Borkowska, *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, W: A. Ludwiczyski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, WSPiZ, Warszawa 2002, s. 9-30.

<sup>120</sup> N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 264.

niepowiązanych wyłącznie z właściwościami środowiska organizacyjnego powoduje, iż do wskazywanych standardowo determinant zachowań organizacyjnych (czynniki wewnętrzne powiązane z jednostką, czynniki zewnętrzne powiązane z organizacją) powinno się dołączyć czynniki powiązane z charakterystyką samej pracy. Do tej pory kategoria ta była wcielana w życie instynktownie do czynników organizacyjnych, jednakże fakt, iż charakter wykonywanej pracy w znacznym stopniu ma wpływ na relację pracownik-organizacja, a zatem na przebieg całej kariery zawodowej, zachęca aktualnie do zwrócenia uwagi na szczególny moderator zachowań organizacyjnych<sup>121</sup>.

Ad. 3 Dzisiejsze koncepcje zarządzania w znacznym stopniu, z wyjątkiem aspektu sprawnościowego (sprawność, wydajność, produktywność, skuteczność działań), zwracają uwagę na znaczenie czynnika społecznego w kierowaniu organizacją. Wiedza zbierana w obrębie dyscypliny zachowań organizacyjnych, adekwatnie z definicją, winna charakteryzować się pewną wszechstronnością. Kluczowe jest, aby nie była wykorzystywana jedynie relatywnie, do przedstawienia i zrozumienia zachowań ludzi w organizacji, ale aktywnie - do ich przewidzenia i kształtowania<sup>122</sup>. Istotnym jest, aby stanowiła ona kluczowy element w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań organizacyjnych, by czynnik ludzki stał się katalizatorem zmian<sup>123</sup>.

Aktualnie analizując zachowania ludzi w organizacji, istotnym jest odrzucenie powszechnego dla początków nauk o zarządzaniu typu relacji organizacja-jednostka oraz paradygmatu poznania wyznaczony za pomocą jednego podejścia. Zmianie uległy nie tylko organizacje, sposoby zarządzania nimi, ale i sami ludzie, którzy stali się dla organizacji wartościowym kapitałem, a co za tym idzie celem i istotą poznania naukowego<sup>124</sup>.

Jakiegokolwiek formy zbiorowych działań ludzi inicjowanych w celu realizacji wspólnych celów określane są mianem organizacji, zatem przyjąć można, iż każde zachowanie człowieka w organizacji, jak i w stosunku do niej będzie nosić miano zachowań organizacyjnych<sup>125</sup>. Uznanie takiego założenia oznacza, iż podmiotem poznania w organizacji staje się nie tylko pracownik pozostający w stałym stosunku do pracy, ale i wszelkie osoby związane z nią

---

<sup>121</sup> K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych ...*, op. cit., s.28.

<sup>122</sup> C. Riel Van, G. Berens, M. Dijkstra, *Stimulating strategically aligned behaviour among employees*, „Journal of Management Studies”, 2009, nr 46(7), s. 1197–1226.

<sup>123</sup> J.B. Barney, E.J. Zajac, *Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, „Strategic Management Journal”, 1994, nr 15(S1), s. 5-9.

<sup>124</sup> K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych ...*, op. cit., s.18.

<sup>125</sup> Tamże, s.19.

czasowo, w celu realizacji określonych czasowo zadań. Istotnym staje się sformalizowanie owych relacji<sup>126</sup>.

Tak szeroko zróżnicowane pojęcie organizacji wymaga pewnego rozgraniczenia, bowiem nie każde działania o charakterze organizatorskim stanowią przedmiot poznania w świetle zachowań organizacyjnych<sup>127</sup>. Do zachowań tych zaliczyć należy jedynie te tworzone i wyznaczone przez organizację. Realizowanie aktywności zorganizowanej określa każdą zespołową działalność dążącą do określonego celu o charakterze ekonomicznym. Koniecznym jest jednak odróżnienie zachowań organizacyjnych od organizatorskich, ze względu na cechy formalne organizacji, w obrębie których dane zachowanie ma miejsce.

Zachowania organizacyjne to sposoby jednostkowego działania człowieka, grupy, zespołu osób<sup>128</sup>, jak i całości organizacji, tj. uczelni, firm, banków, urzędów jednostek samorządu terytorialnego. Natomiast metoda działania mieści sposoby reakcji na wielokrotnie powtarzane, jak i przypadkowe zdarzenia i postawy. Biorąc pod uwagę różnorodne czynniki obecne w trakcie tych zdarzeń, sposób działania przybrać może wyuczony charakter w wyniku zdobytych ówczesnych doświadczeń, jak i nabyty za pośrednictwem genów przekazanych od rodziców, ale i spontaniczny, zaskakujący w pewnych sytuacjach. Zatem jeżeli zachowanie ma charakter wyuczony, wtedy stanowi wynik percepcji i wpływu otoczenia, gdy jest nabyty - zależy od odziedziczonej osobowości, natomiast jeśli wykazuje charakter spontaniczny to rozstrzygające znaczenie ma siła sytuacji<sup>129</sup>. Zależnie od zajmowanego stanowiska organizacyjnego, człowiek sprawuje w określonej mu grupie pozycję kierownika, bądź też wykonawcy. Bez względu na pozycję, realizuje różnorodne, niejednolite działania w stosunku do osób będących z nim w relacji zarówno współpracy, jak i współzależności, bądź podległości lub nadrzędności. W obrębie tych działań przekazuje on decyzje i informacje, a w ich obrębie sprawozdanie o tym, co miało miejsce, cele i zadania, które mają zostać wykonane. Powierzeniu różnych decyzji i informacji towarzyszą zachowania przekazującego i odbierającego wobec treści przekazu, wedle osoby formującej treść i mającej na nią wpływ. Sposób działania stanowi zaś funkcję wielu czynników. Zachowanie pracownika, jak i kierownika ma niejednorodny charakter, przez co staje się niełatwy do przewidzenia. Istotnym

---

<sup>126</sup>S. Hadi, H.K. Tjahjono, Z.M. El Qadri, W. Prajogo, *The Influence of Organizational Justice and Positive Organizational Behavior: Systematic Review and Call for Future Research*, „The Journal of Social Sciences Research”, 2020, nr 6(1), s.67-84.

<sup>127</sup> O.P. Hauser, E. Linos, T. Rogers, *Innovation with field experiments: Studying organizational behaviors in actual organizations*, „Research in Organizational Behavior”, 2017, nr 37, s. 185-198.

<sup>128</sup> J.B. Gilstrap, T.A. Hart, *How employee behaviors effect organizational change and stability*, „Journal of Business Research”, 2020, nr 109, s. 120-131.

<sup>129</sup> U. Gros, op. cit., s. 10.

wyduje się zgłębienie, przeanalizowanie, połączenie i rozbudowanie problematyki człowieka w organizacji.

### 1.3 Elementy i modele zachowań organizacyjnych

Analiza zachowań organizacyjnych rozpatrywanych jako systematycznie zbieranie informacji na temat interesującego zjawiska, jak i całościowa charakterystyka, zwierająca zarówno zmienność i intensyfikację zjawiska, jak każde deliberowanie naukowe, podlega rygorom naukowego poznania. Zatem w następstwie rozkwitu nurtu badawczego dokonano uzupełnienia prowadzonych eksploracji podejściem nazywanym zarządzaniem opartym na dowodach naukowych (*evidence-based management*). Ma ono na celu podejmowanie decyzji kierowniczych w oparciu o najlepsze z możliwych do pozyskania dowodów naukowych. Zatem menadżerowie winni myśleć w sposób zdecydowanie bardziej naukowy w odniesieniu do behawioralnych problemów zarządzania i dopiero wtórnie podejmować własną inicjatywę w tym obszarze<sup>130</sup>.

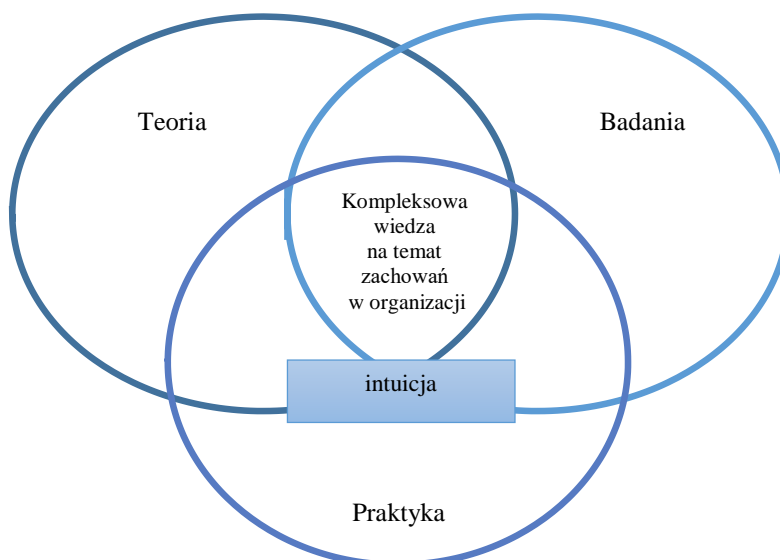
Badając zachowania organizacyjne wykorzystuje się ustaloną metodologię i terminologię, jak i posługuje się dostosowanymi konstrukcjami teoretycznymi. Pozyskane wyniki badań empirycznych przedstawia się za pomocą języka teorii rozumianego w kategorii koncepcji stanowiącej podwaliny hipotez oraz przesłankę do wyjaśnienia i interpretacji badanych zjawisk. W konsekwencji tworzy się modele, czyli teorie sformułowane w taki sposób, aby istniała możliwość operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w ich skład. Wykorzystuje się je nie tylko do orientacji w rzeczywistym otoczeniu, ale i do zastąpienia realnego eksperymentu rozumowaniem, bazującym na zmianie wartości poszczególnych zmiennych oraz weryfikacji, jakie skutki wywołuje względem pozostałych zmiennych<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 16th Edition, op. cit., s. 11.

<sup>131</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit., s. 20.

### Rysunek 3 Modelowanie zachowań ludzi w organizacji



Źródło: R. Kreitner, A. Krinicki, *Organizational Behavior*, 2nd ed., Irwin INc., USA 1992, s. 24.

Właściwy model badawczy zachowań organizacyjnych charakteryzuje kluczowe terminy, tworzy ramy koncepcyjne, formułuje obustronne zależności zachodzące pomiędzy najistotniejszymi zmiennymi niezależnymi i zależnymi oraz staje się punktem wyjścia do kolejnych naukowych dociekań i w konsekwencji zastosowania ich w praktyce (Rysunek 3)<sup>132</sup>. Bierze pod uwagę zmienne zależne, opisywane (będące przedmiotem badań), jak i zmienne niezależne, opisujące (wywierające wpływ na zmienne zależne)<sup>133</sup>.

Mając na uwadze poziomy analizy zachowań ludzi w organizacji, ogólny model badania zachowań organizacyjnych można uszczegółowić. W takim wypadku analizie podlega: model indywidualnego poziomu zachowania organizacyjnego, model grupowego poziomu zachowań organizacyjnych oraz systemowy model zachowań organizacyjnych<sup>134</sup> (Rysunek 4).

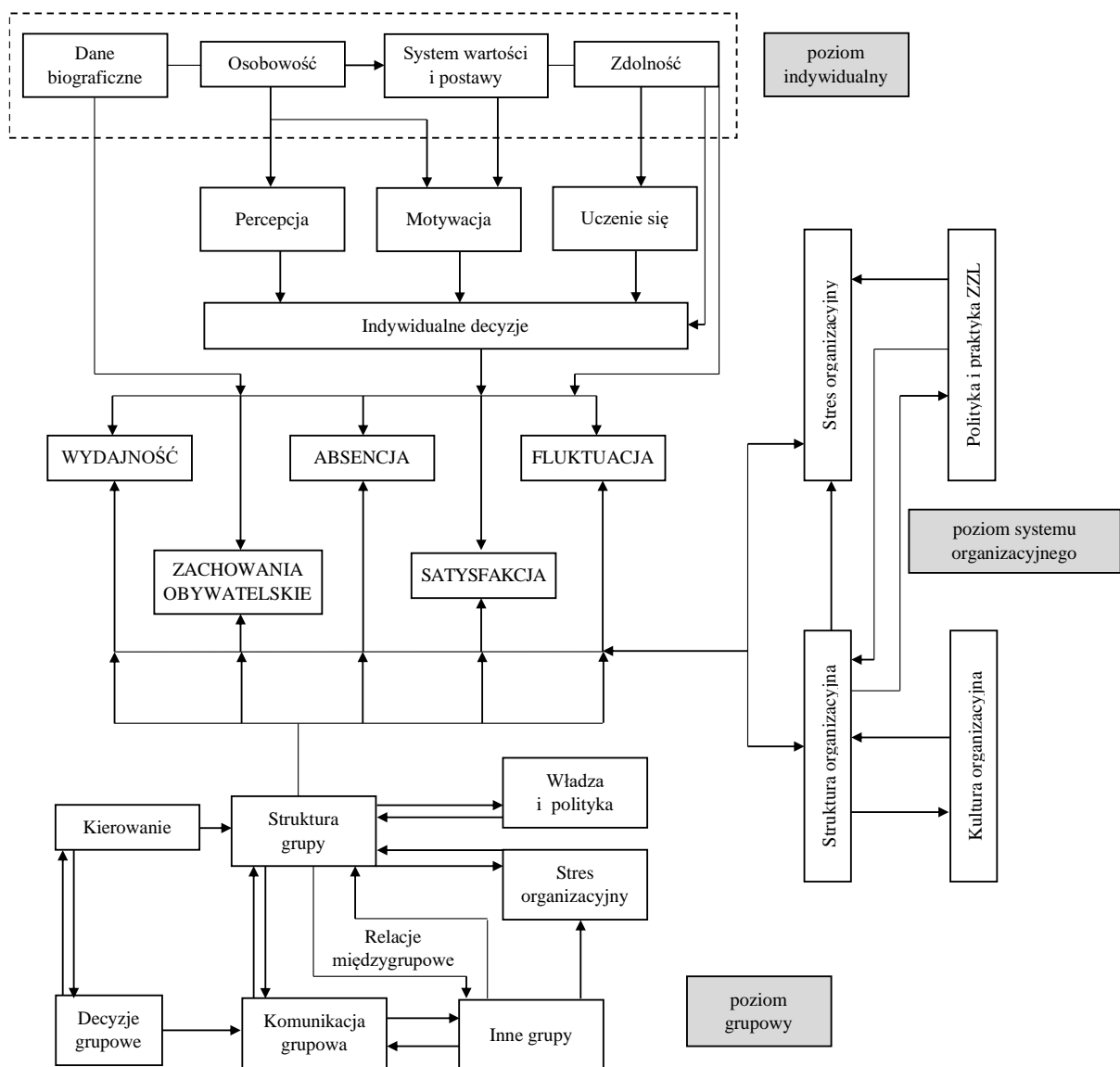
Niezależnie od przyjętego podejścia tj. czy bazę stanowi kompleksowy model badawczy zachowań organizacyjnych, czy też bada się zachowanie ludzi w organizacji z podziałem na submodele związane z poziomem ich analizy, zmienne zależne za każdym razem są takie same. W każdym przypadku wnioskowania (jednostkowym, grupowym, systemu organizacji) dokonuje się analizy zachowań organizacyjnych, czyli skupia się na społecznych determinantach efektywności organizacji, w postaci wydajności, fluktuacji, absencji, satysfakcji z wykonywanej pracy, jak i postaw obywatelskich jej interesariuszy.

<sup>132</sup> R. Kreitner, A. Krinicki, *Organizational Behavior*, 2nd ed., Irwin INc., USA 1992, s. 24.

<sup>133</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., op. cit., s. 23-24.

<sup>134</sup> J.F. Terelak, *Psychologia menadżera*, Difin, Warszawa 1999, s. 19-22.

**Rysunek 4 Kompleksowy model badawczy zachowań organizacyjnych z podziałem na poziomy analizy zachowań ludzi w organizacji**



Źródło: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Zachowania organizacyjne zarys problematyki*, WUEwK, Kraków 2019, s. 22.

W kwestii modelu indywidualnego poziomu zachowania organizacyjnego zmienne zależne prezentowane są poprzez zmienne niezależne w postaci: doświadczenia życiowego, jak i zawodowego człowieka, jego osobowości czy systemu wartości, z którego to bezpośrednio wynikają postawy wobec pracy i indywidualnych zdolności (talentów, inteligencji). Natomiast zmiennymi pośredniczącymi będą: postrzeganie sytuacji i innych osób, motywacja<sup>135</sup>, zdolność uczenia się (uzależnione od wiedzy profesjonalnej, otwartości, umiejętności zdobywania nowych doświadczeń zawodowych). Zaprezentowane powyżej zmienne determinują

<sup>135</sup> R. Kafner, G. Chen, *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 2016, nr 136, s. 7.



indywidualne decyzje podmiotów działających na rzecz i w imieniu danej organizacji. Decyzje te pochodzą od pięciu typów jednostkowych zachowań organizacyjnych: 1. wydajności, 2. absencji, 3. fluktuacji zatrudnienia, 4. zadowolenia z pracy 5. zachowań obywatelskich.

Model grupowego poziomu zachowania organizacyjnego także objaśnia zależność występującą pomiędzy zmiennymi opisywanymi, tj. wydajność, absencja, fluktuacja, satysfakcja, zachowania obywatelskie, a charakterystykami uosabiającymi zespołowy wymiar funkcjonowania człowieka, czyli decyzjami kierowniczymi, wzajemną komunikacją międzyludzką, jak i międzygrupową oraz strukturą grupy (formalną i nieformalną). Zmiennymi pośredniczącymi w opisanym modelu będą aspekty bezpośrednio związane z przywództwem – style kierowania, typ sprawowania władzy oraz polityka społeczna, technologiczna, ekonomiczna i stres zawodowy. Model ten zakłada, że zachowanie organizacyjne stanowi funkcję nieustannych, wzajemnych zależności, występujących pomiędzy jednostką a społecznym środowiskiem organizacyjnym, w obrębie którego działa<sup>136</sup>.

Wśród najbardziej zróżnicowanych modeli wyróżnić należy systemowy model zachowań organizacyjnych. Przyjmuje on specyfikę badań międzykulturowych, biorąc je pod uwagę w zmiennych niezależnych, które powiązane są z kulturą i polityką społeczną istniejącą w danej organizacji, w ustalonych kontekstach kulturowych, geograficznych i własnościowych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w opisanym modelu utożsamiane jest w kategorii strategii i praktyki pozyskiwania, wykorzystywania, poprawy i zachowywania ludzi – ich potencjał i umiejętności w organizacji – a kultura rozpatrywana jest jako swoiste wzory zachowania, przekonań, systemu wartości, jak i instytucji społecznych, które stanowią nieodłączny element każdej organizacji. Zatem kultura, szczególnie pod postacią kultury organizacyjnej, wywiera istotny wpływ na rolę i treść tych czynników oraz na funkcjonowanie czynników twardej, np. struktury organizacyjnej<sup>137</sup>.

W literaturze przedmiotu dotyczącej behawioralnych aspektów zarządzania, organizację rozpatruje się jako racjonalną koordynację aktywności pewnej liczby osób w celu realizacji wspólnego celu poprzez podział pracy i funkcji oraz w wyniku hierarchii władzy i odpowiedzialności. Organizacja rozpatrywana jest w kategorii systemu społecznego, w skład którego wchodzi różnorakie interakcje zachodzące pomiędzy jej interesariuszami. W związku z tym system społeczny organizacji tworzą ludzie oraz związki zachodzące pomiędzy nimi oraz między nimi a otoczeniem zewnętrznym organizacji<sup>138</sup>. Zatem systemowy model zachowań

---

<sup>136</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit., s. 22.

<sup>137</sup> B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 31-32.

<sup>138</sup> J.M. Szaban, op. cit., s. 23.

organizacyjnych dopełnia systemowy model organizacji (Rysunek 5), będący skutkiem ujęcia systemowego organizacji, bazującego na tym, iż organizacja działa jako system, bez względu na to, czy jest zarządzana jako system, czy też nie<sup>139</sup>. Rozpatrywanie organizacji w ujęciu systemowym zawiera poniższe elementy składowe:

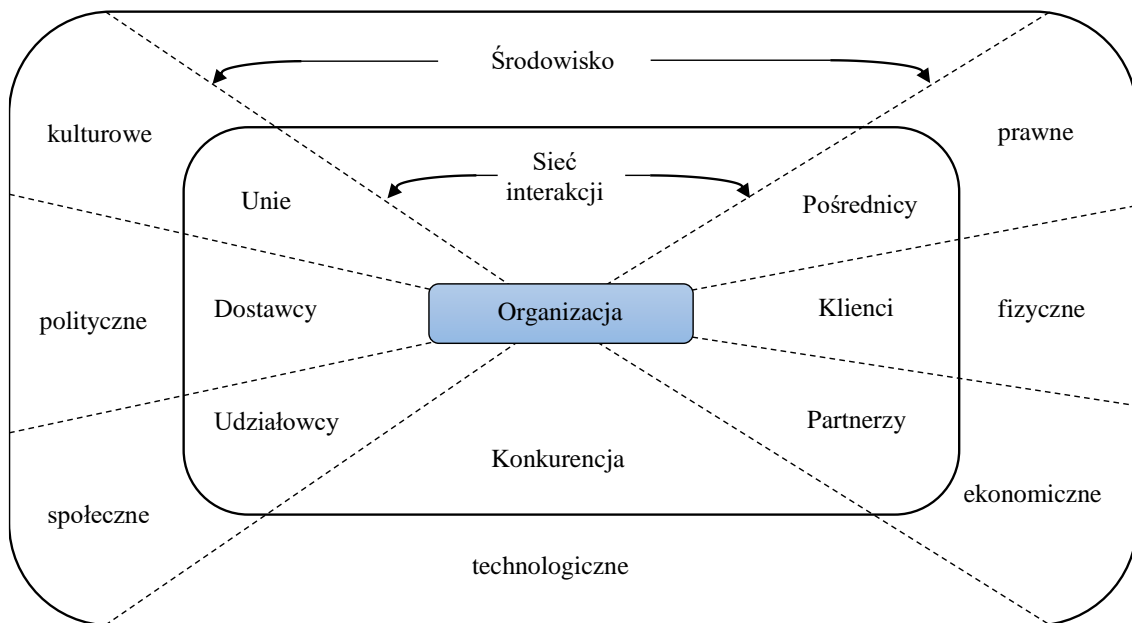
- środowisko społeczne – składające się z następujących elementów: typ struktury organizacyjnej, demografia, styl życia, konwencjonalne systemy instytucjonalnego powiązane z religią, tradycją strukturą zawodów;
- środowisko kulturowe – stanowiące wypadkową historii, tradycji, wzorców behawioralnych, systemu wartości i typów społeczności;
- środowisko prawne – determinowane przez konstytucję i obowiązujący system prawny (np. prawo antymonopolowe), będące fundamentem prowadzenia działalności gospodarczej;
- środowisko polityczne – charakteryzowane przez stopień koncentracji władzy, typ ustroju politycznego obowiązującego w danym kraju i regionu geopolitycznego, w obrębie którego dana organizacja funkcjonuje;
- środowisko ekonomiczne – tj. system: usług, finansowy, serwis; które umożliwiają państwu w mniejszym lub większym stopniu kontrolę, a jego wyznacznikiem zostają wzorce konsumpcji, inwestycji kapitałowych, system bankowy, polityka fiskalna;
- środowisko technologiczne – badające zakres informatyzacji, jak i poziomu rozwoju techniczno-technologicznego, automatyzacji (robotyka, systemy informatyczne, oprogramowania);
- zasoby naturalne – obejmujące naturalne bogactwo danego kraju, bezpośrednio powiązane z warunkami geologicznymi, klimatycznymi, lokalizacyjnymi (np. ryzyko inwestycji opisane prawdopodobieństwem klęski żywiołowej lub też korzystną lokalizacją w wyniku dostępu do zasobów strategicznie wartościowych<sup>140</sup>).

---

<sup>139</sup> G.A. Rummier, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000, s. 41.

<sup>140</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, op. cit., s. 24.

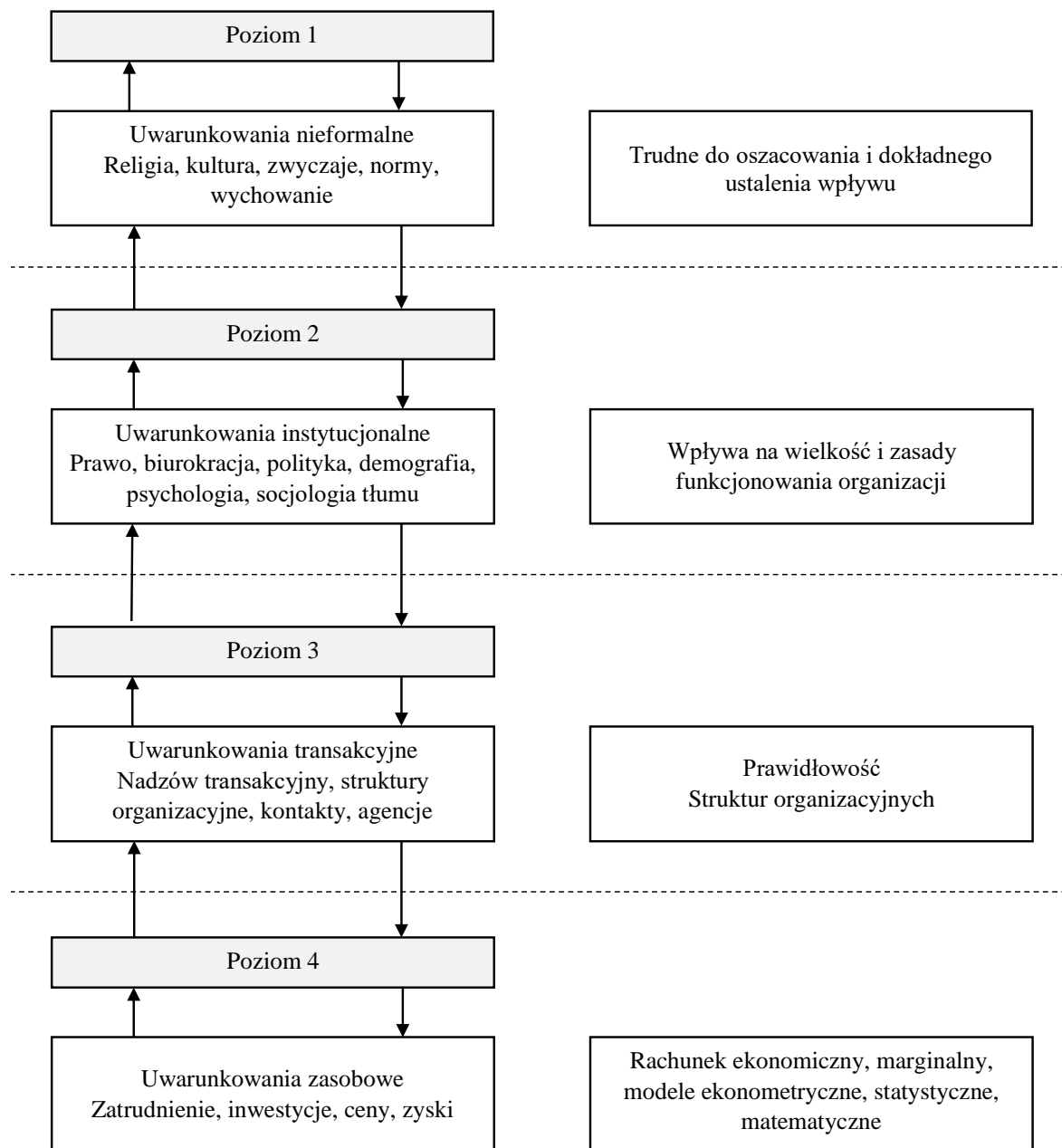
## Rysunek 5 Systemowy model organizacji



Źródło: J.F. Terelak, *Psychologia menadżera*, Difin, Warszawa 1999, s. 141.

Dopełnieniem systemowego modelu zachowań organizacyjnych i współgrającej z nim koncepcji organizacji w kategorii systemu może być modelowa analiza wpływu na organizację, stworzona na podstawie teorii kosztów transakcyjnych zaprezentowana przez O. Williamsona (1998). Autor omawianego modelu charakteryzuje cztery poziomy uwarunkowań, które wywierają wpływ na konkretne obszary funkcjonowania organizacji (Rysunek 6), uzupełniając nie tylko behawioralny aspekt zarządzania organizacją, ale i podejście systemowe.

**Rysunek 6 Wpływ uwarunkowań na organizację**

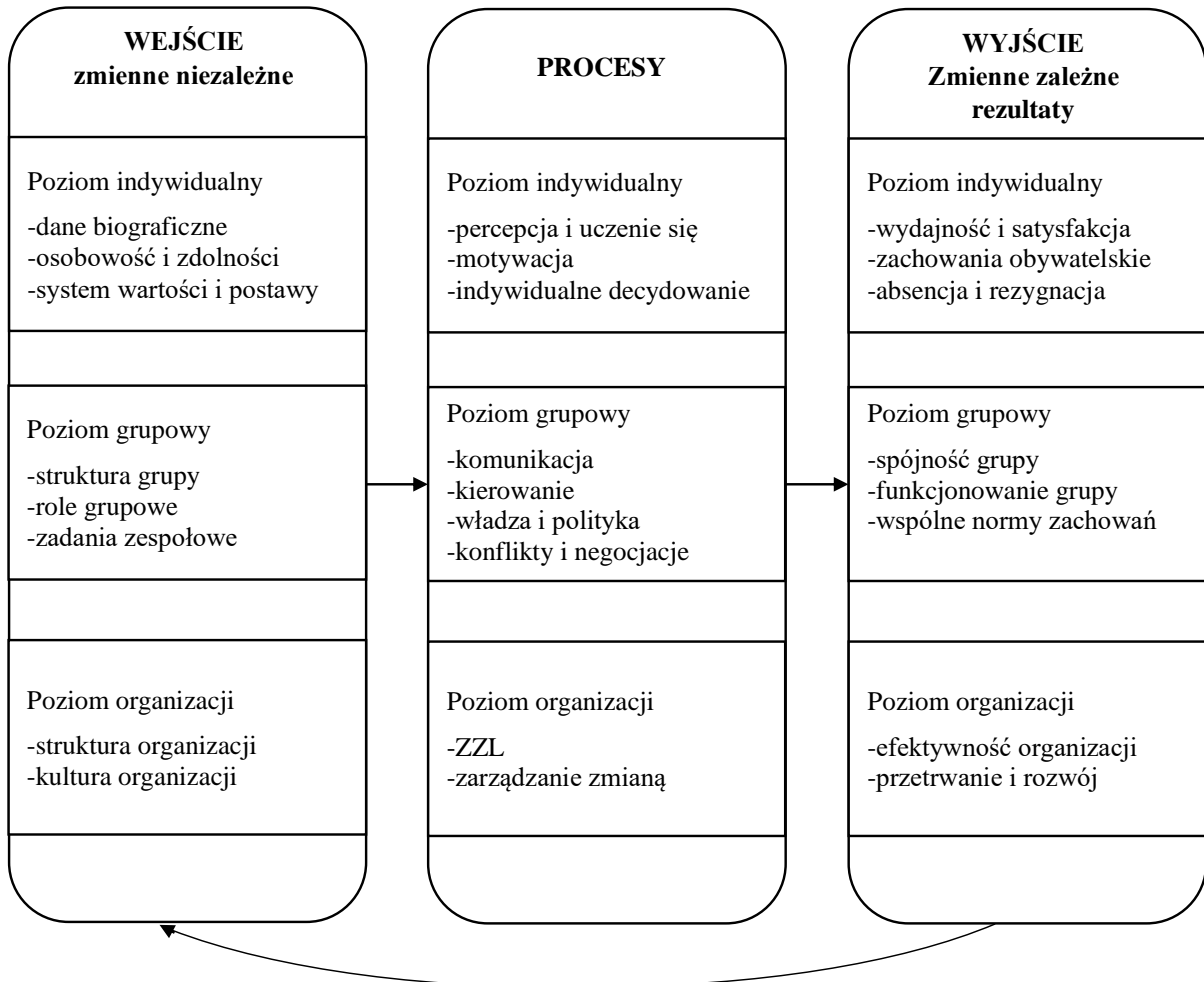


Źródło: A. Buszko, *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa 2013, s. 39.

W obrębie rozważań nurtu badawczego zachowań organizacyjnych przyjmuje się, że działania i postawy interesariuszy organizacji zależne są od różnych aspektów – filozofii zarządzania, celów organizacji, kultury organizacyjnej, otoczenia społecznego itd. Na wejściu każdego systemu społecznego znajdują się zmienne uzależnione od poziomu analizy, uwarunkowane odpowiednim procesem (odpowiednim dla poziomu jednostkowego, grupowego, organizacyjnego). Natomiast na wyjściu układu mamy do czynienia z wynikiem

pracy w postaci wyrobów lub usług, jak i indywidualną satysfakcją pracowników, determinowaną poprzez wydajność, przetrwanie i rozwój organizacji<sup>141</sup> (Rysunek 7).

**Rysunek 7 Podstawowy model zachowań organizacyjnych**



Źródło: S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 15 th ed., Prentice Hall, Pearson Education Inc., USA 2013, s. 29.

Szczegółowo modele zachowań organizacyjnych prezentuje Tabela 4.

<sup>141</sup> S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., op. cit., s. 28-30.

**Tabela 4 Modele zachowań organizacyjnych**

Model	Fundament modelu	Orientacja i źródła władzy menadżerów	Postawy i orientacja pracowników	Zaspokajane potrzeby pracownicze	Zaangażowanie pracowników
Autokratyczny	władza	autorytet formalny	uzależnienie od przełożonego	fizjologiczne	minimalne
Ekonomiczny	zasoby materialne	pieniądze	uzależnienie od organizacji	bezpieczeństwa	pasywna współpraca
Wspierający	przywództwo	wsparcie dla pracowników	partycypacja w zarządzaniu	statusu i uznania	dobrowolna kooperacja
Kolegialny	partnerstwo	praca zespołowa	samodyscyplina	samorozwoju	umiarkowany entuzjazm
Holistyczny	zaufanie wspólnota	troska i empatia	samomotywacja	pełen zakres potrzeb	pasja i pełne oddanie dla osiągnięcia celów organizacji

Źródło: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, *Zachowania organizacyjne zarys problematyki*, WUEwK, Kraków 2019, s. 26.

Wyeksponowane elementy zachowań organizacyjnych stanowią nieodłączny element działalności organizacji jako system. Uznaje się, że przyjmują one formułę jednego z pięciu fundamentalnych modeli (Tabela 4)<sup>142</sup>:

- autokratycznego – opiera się on na zarządzaniu zorientowanym na władzy, której źródło stanowi autorytet formalny; pracownicy są w zupełności zależni od przełożonego, pełniącego w organizacji rolę nadrzędną;
- ekonomicznego – fundament modelu stanowi orientacja zarządzających na zyski i zasoby materialne; pracownicy nadal pozostają zależni od organizacji, natomiast w zamian otrzymują poczucie bezpieczeństwa i odpowiednie bonifikaty finansowe;
- wspierającego – bazującego na ukierunkowaniu menadżerów na pomoc pracownikom; przywództwo w tym modelu ma charakter autorytetu nieformalnego; pracownicy są skłonni do współdziałania (partycypacji) w zarządzaniu i osiągnięcia jak najlepszych wyników z pożytkiem nie tylko dla siebie, ale i całej organizacji;
- kolegialnego – bazującego na partnerstwie w firmie i orientacji menadżerów na pracę zespołową;
- holistycznego (kompleksowego) – polegającego na zaufaniu i zrozumieniu; menadżerowie charakteryzują się partnerskimi stosunkami z podwładnymi; pracownicy motywują się sami, dzięki czemu wykazują kompleksowe zaangażowanie i głęboką identyfikację z organizacją, jak i jej interesariuszami.

<sup>142</sup> J.W. Newstrom, K. Davis, *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, 12th ed., McGraw- Hill International Edition, Londyn 2007, s. 31-38.

## 1.4 Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne

Zespół cech osobowościowych przedsiębiorcy stanowi jeden z istotniejszych czynników mających wpływ na zachowania przedsiębiorcze, co w konsekwencji przyczynia się do rozwoju całej organizacji, stając się jednocześnie barierą wzrostu, bądź też jego kluczową stymulantą. W literaturze przedmiotu wyróżnić można dwa typy przedsiębiorców<sup>143</sup>:

- aktywni przedsiębiorcy - akcentuje się ich autentyczność, która staje się wyznacznikiem prawdopodobnego sukcesu odzwierciedlonego w rozbudowie organizacji;
- pasywni przedsiębiorcy – określane często mianem konserwatywnych przedsiębiorców, bądź też osób o niskim poziomie przedsiębiorczości. Do grupy tej często zaliczani są rzemieślnicy, restauratorzy, drobni kupcy oraz osoby niejako zmuszone do prowadzenia własnej działalności w wyniku dziedziczenia. Grupa ta w przeważającym stopniu skupia się na przetrwaniu niż na wzroście.

**Tabela 5 Wybrane stymulanty wzrostu organizacji**

Autor	Czynniki biograficzne i cechy osobowościowe	Pożądana wartość potrzebna do wzrostu firmy
D. Smallbone (1995)	wiek	1. młodzi właściciele: – z zapałem dążą do wzrostu, poświęcając więcej czasu na potrzeby firmy, – charakteryzują się małą zdolnością kredytową i nikłym doświadczeniem, 2. starsi właściciele: – posiadają zdecydowanie większą zdolność kredytową, jak i doświadczenie, – wykazują niską skłonność do podejmowania ryzyka, 3. właściciele w średnim wieku: – posiadają największe szanse na powodzenie przedsięwzięcia.
N. Cliff (1998)	pleć	Mężczyźni wykazują większą tendencję w dążeniu do wzrostu.
D. Storey (1995)	liczba właścicieli	Działalność rozpoczęta przez więcej niż jedną osobę
	wykształcenie	Wykształcenie wyższe
	poprzednio wykonywany zawód	Osoby uprzednio wykonujące obowiązki kierownicze, posiadające odpowiednie doświadczenie i wyobraźnię
	doświadczenie	Korzystny wpływ na zachowania przedsiębiorcze wykazują wszelkie elementy wpływające na doświadczenie: – ilość przepracowanych lat w danej branży, – ilość założonych przedsiębiorstw, – ilość niepowodzeń biznesowych.
B.P. Shapero (1997); J.R. Hackman, M. Fresk (1987); D.C. Utach (1999)	cechy osobowościowe	– chęć autonomii, – potrzeba osiągnięć, – potrzeba dominacji, – proaktywność, – innowacyjność, – poczucie wewnętrznej kontroli, – pracowitość, – konsekwentność.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: E. Kołaczyk, Ł. Wawrzynek, *Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 219, s. 103-111.

<sup>143</sup> F. Bławat, J. Wasilczuk, *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004, s. 25.

W Tabeli 5 przedstawiono zestawienie cech przedsiębiorców, które przyczyniają się do kształtowania pożądanych zachowań przedsiębiorczych, bezpośrednio wpływających na wzrost organizacji.

Nieustanna zmienność, jak i nieprzewidywalność otoczenia organizacyjnego wymusza na przedsiębiorcach większą elastyczność względem przystosowywania się do nieuchronnych zmian. Istotnym wydaje się włączanie pracowników w proces rozwiązywania problemów organizacji, co przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie przedsiębiorczego potencjału pracowniczego. Według B. Manville i J. Ober przed współczesnym zarządzaniem stoi wyzwanie wykorzystania potencjału, kompetencji oraz zaangażowania pracowników w proces kształtowania i zorientowania strategicznego całego przedsiębiorstwa<sup>144</sup>. Kluczowym jest zatem tworzenie tzw. przedsiębiorczych organizacji, u których podstawą tworzenia strategii staje się przedsiębiorczość. Bywa ona uznawana za strategię zarządzania, której celem będzie wzrost innowacyjności i nieustanne usprawnianie organizacji w wyniku stymulacji zachowań przedsiębiorczych własnych pracowników<sup>145</sup>. Zatem przedsiębiorczość wewnętrzna winna stanowić wynik założeń strategicznych przedsiębiorstwa, by w przyszłości stać się jej filozofią działania.

Współczesna organizacja powinna skupiać swoje działania na wspieraniu procesów, w wyniku których pracownicy będą mogli stać się jej wewnętrznymi przedsiębiorcami (intraprzedsiębiorcami), a wykorzystanie ich kreatywności posłuży do tworzenia nowych, innowacyjnych produktów/usług<sup>146</sup>. Zbliżony pogląd przedstawia J. Riddle, który to przedsiębiorczość organizacyjną rozpatruje w kategorii procesu, wedle którego pracownicy powinni być nakłaniani do przeobrażania własnych pomysłów i technik w określone plany działania, przynoszące organizacji, w której pracują wymierne korzyści<sup>147</sup>. M. Bednarczyk uważa, iż przedsiębiorczość organizacyjną rozpatrywać należy jako wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie w każdym obszarze jej działalności. Cel organizacji stanowić powinno stymulowanie i realizowanie procesów innowacyjnych, obejmujących identyfikację wewnętrznych przedsiębiorców oraz wsparcie ich w przedsiębiorczych

---

<sup>144</sup> Z. Łapniewska, *Institutional Analysis Model for Examining Direct Democracy Phenomena: a Case Study of Participatory Budgeting*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, 2019, nr 2(241), s. 81-97.

<sup>145</sup> I.A.H. Hasanin, *Investigating the Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Customer Loyalty with Customer Satisfaction Mediating Role*, „International Journal of Marketing Studies”, 2018, nr 4, s. 94-107.

<sup>146</sup> D. Łochnicka, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości pracowniczego*, „Nauki o zarządzaniu Management Sciences”, 2015, nr 4(25), s. 60-77.

<sup>147</sup> Tamże, s. 64.



działaniach, wsparcie struktur organizacyjnych i budowę korzystnego klimatu w przedsiębiorstwie<sup>148</sup>.

Zachowania przedsiębiorcze wynikają z trudności zaspokojenia potrzeb, które obrazowane są poprzez cele i pragnienia osób nazywanych przedsiębiorcami wewnętrznymi (czy też intraprzsiębiorcami). Zatem zachowania przedsiębiorcze są ściśle powiązane z inicjowaniem i wprowadzaniem zmian przez wszystkich pracowników firmy, a więc stanowią oddolną inicjatywę pracowników, której celem jest wprowadzenie nowych, innowacyjnych rozwiązań<sup>149</sup>.

Istotnym elementem zachowań przedsiębiorczych jest to, by współgrały one z celami założonymi przez przedsiębiorstwo i współgrały z jego rozwojem<sup>150</sup>. Tematykę tą porusza J. Olko, definiując intraprzsiębiorczość jako: „celowe, właściwe jedynie człowiekowi, zachowania odnoszące się do przedsiębiorstw jako obszaru działania, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego skutku tj. uzyskania w danych warunkach najlepszego wyniku finansowego i podniesienia przedsiębiorstwa na wyższy poziom techniczno-organizacyjno-ekonomiczny w przyjętym przedziale czasu”<sup>151</sup>. Zbieżne podejście prezentuje S.A. Zahra, która jest zdania, iż w obrębie działań przedsiębiorczych wspólnym celem wszystkich pracowników zatrudnionych w danej organizacji powinna stać się nieustanna intensyfikacja pozycji konkurencyjnej, jak i wyników finansowych organizacji<sup>152</sup>.

Zachowania przedsiębiorcze co do zasady odnoszą się do zachowania zachodzącego w procesie przedsiębiorczym<sup>153</sup>. W literaturze przedmiotu badania dotyczące przedsiębiorczości obejmują analizę rozwoju szans i zasobów (środków finansowych), z których to szansa stanowi fundament procesu przedsiębiorczego, natomiast zasoby dowodzą jej podstawowego bezpieczeństwa<sup>154</sup>. S. Shane i S. Vankataraman<sup>155</sup> zauważyli, że poznanie

---

<sup>148</sup> M. Zastempowski (red.), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, WNUMK, Toruń 2016, s. 16.

<sup>149</sup> B.N. Neneh, *From entrepreneurial intentions to behavior: The role of anticipated regret and proactive personality*, „Journal of Vocational Behavior”, 2019, nr 112, s. 311-324.

<sup>150</sup> R. Sultana, I. Im, K.S. Im, *Do IT freelancers increase their entrepreneurial behavior and performance by using IT self-efficacy and social capital? Evidence from Bangladesh*, „Information & Management”, 2019, nr 56, s. 1-13.

<sup>151</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza ...*, op. cit., s. 26.

<sup>152</sup> W.A. Umrani, K.M. Kura, U. Ahmed, *Corporate entrepreneurship and business performance The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan*, „PSU Research Review”, 2018, nr 1(2), s. 59-80.

<sup>153</sup> D.F. Kuratko, R.D. Ireland, J.G. Covin, J.S. Hornsby, *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, „ET & P”, 2005, nr 29(6), s. 699-716.

<sup>154</sup> L. Cai, X. Peng, L. Wang, *The characteristics and influencing factors of entrepreneurial behaviour: The case of new state-owned firms in the new energy automobile industry in an emerging economy*, „Technological Forecasting & Social Change”, 2018, nr 135, s. 112-120.

<sup>155</sup> S. Shane, S. Venkataraman, *The Promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review”, 2000, nr 25(1), s. 217-226.

szans, a następnie potraktowanie ich w kategorii najważniejszego elementu procesu przedsiębiorczego zapoczątkowało zachowania przedsiębiorcze. J.M. Hayne i inni za zachowania przedsiębiorcze uznają wszelkie zachowania, które dotyczą szeregu działań, za pomocą których przedsiębiorcy w sposób kreatywny pomnażają zasoby, jednocześnie wykorzystując nadążające się okazje<sup>156</sup>. Zachowania przedsiębiorcze często postrzegane są jako połączenie pomysłów, kapitału i zasobów wraz z kreatywnością i inwencją twórczą<sup>157</sup>. Według P. J. Palma, M. P. Cunha i M. Lopes zachowania przedsiębiorcze odnoszą się bezpośrednio do odkrywania, ale i jednoczesnego wykorzystywania nadarzających się możliwości biznesowych, w celu osiągnięcia wymiernych korzyści finansowych, jak i intensyfikacji rozwoju całej organizacji<sup>158</sup>. Biorąc pod uwagę konieczność operacjonalizacji pojęcia zachowań przedsiębiorczych, K. VanDam i inni w swojej definicji zwracają szczególną uwagę na trzy podstawowe elementy<sup>159</sup>:

- rozpoznanie możliwości – stan aktywnego poszukiwania i identyfikowania potrzeb niezbędnych do zaspokojenia zasobów,
- inicjatywa – działanie w celu rozpoznania okazji,
- zarządzanie ryzykiem – ocena i analiza ryzyka.

Zachowania przedsiębiorcze stanowią wynik indywidualnych postaw ludzi, a sam proces przedsiębiorczy nie mógłby dojść do skutku, gdyby nie podejmowane działania przez osoby o cechach przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość uzewnętrzniana jest zatem w dążeniu ludzi do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, twórczym spojrzeniu na otaczający świat oraz chęci nieustannego doskonalenia go<sup>160</sup>.

Przedsiębiorczość pracownicza uwarunkowana jest od wielu czynników oddziałujących na jednostki zarówno spoza, jak i wewnątrz organizacji. Istotny czynnik wpływający na zachowania przedsiębiorcze pracowników stanowią ich indywidualne cechy wrodzone i nabyte. Ważną rolę odgrywają uwarunkowania społeczno-kulturowe, kształtujące jednostkę od narodzin. Równie ważne jest środowisko pracy, które warunkuje intensywność, jak i zakres przedsiębiorczości pracowniczej.

---

<sup>156</sup> J.M. Haynie, D.A. Shepherd, J.S. McMullen, *An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions*, „Journal of Management Studies”, 2009, nr 46(3), s. 337-361.

<sup>157</sup> R.d.C. Amorim Neto, V.P. Rodrigues, D. Stewart, A. Xiao, J. Snyder, *The influence of self-efficacy on entrepreneurial behavior among K-12teachers*, „Teaching and Teacher Education”, 2018, nr 72, s. 44-53.

<sup>158</sup> P.J. Palma, M.P. Cunha, M. Lopes, *The Encyclopedia of Positive Psychology*, Blackwell Publishing, Boston 2009, s. 338.

<sup>159</sup> K. VanDam, M. Schipper, P. Runhaar, *Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour*, „Teaching and Teacher Education”, 2010, nr 26, s. 965-971.

<sup>160</sup> D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza ...*, op. cit., s. 16.

Przeważająca większość badaczy uważa, iż wartości, zasoby, architektura organizacyjna wpływa na zachowania wewnątrzorganizacyjne silniej niż otoczenie zewnętrzne. Pogląd ten obrazują badania B. Czerniachowicza, który to za najistotniejsze uwarunkowania przedsiębiorczości przyjął uwarunkowania wewnętrzne dotyczące przedsiębiorstwa, uwarunkowania wewnętrzne dotyczące się pracowników oraz otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa<sup>161</sup>. M. Bratnicki uważa, iż indywidualne kompetencje przedsiębiorcze występują jedynie wtedy, gdy pojawia się właściwy kontekst wewnątrzorganizacyjny i zewnętrzny<sup>162</sup>. Zarówno L. P. Kyrgidou i M. Hughe wskazują, iż do stworzenia wewnętrznego otoczenia organizacyjnego wspierającego przedsiębiorczość, konieczne jest wypracowanie strategii organizacji opartej na autonomii, współpracy, jak i zaangażowaniu<sup>163</sup>. Zatem istotne jest pozyskanie przedsiębiorczych jednostek, tworzenie kultury organizacyjnej zwiększającej przedsiębiorczość oraz przedsiębiorcze przywództwo. W procesie budowy przewagi konkurencyjnej opartej na przedsiębiorczości konieczne jest wykorzystanie procesów twórczości i przekształcania nowych, korzystnych idei w innowacje<sup>164</sup>. Wśród kluczowych badaczy zajmujących się tematem pobudzania przedsiębiorczości wewnątrz organizacji jest D. F. Kuratko, który wspólnie z R. V. Montagno i J. S. Hornsby określił pięć warunków niezbędnych do pobudzenia wewnętrznej przedsiębiorczości. Wśród nich znalazły się:

1. odpowiednie wynagrodzenie,
2. wsparcie kierownictwa, oparte na promowaniu intraprzsiębiorczości,
3. dostęp do zasobów,
4. wspomagająca kultura organizacyjna,
5. swoboda pracy, wypracowana poprzez uzyskanie autonomii i możliwości podejmowania ryzyka<sup>165</sup>.

Dalsze badania wymienionych powyżej badaczy wykazały, iż zaproponowane czynniki okazały się niezwykle istotne w procesie tworzenia przedsiębiorczych zachowań<sup>166</sup>, ze szczególnym uwzględnieniem menadżerów średniego szczebla<sup>167</sup>. Następane badania oparte na

---

<sup>161</sup> B. Czerniachowicz, op. cit., s. 198.

<sup>162</sup> P. Tomski, *Sieć społeczna jako potencjał przedsiębiorcy determinujący efektywność firmy*, „Quality. Production. Improvement”, 2017, nr 2(17), s. 81-93.

<sup>163</sup> A.A. Delarestaghi, S. Hossein Razavi, M. Reza Boroumand, *Identifying the Consequences of Strategic Entrepreneurship in Sports Business*, „Annals of Applied Sport Science”, 2017, nr 3(3), s. 79-85.

<sup>164</sup> D. Łochnicka D, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych ...*, op. cit., s. 66.

<sup>165</sup> D.F. Kuratko, R.V. Montagno, J.S. Hornsby, *Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, „Strategic Management Journal”, 1990, nr 11, s. 49-58.

<sup>166</sup> L.R. Newey, S.A. Zahra, *The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship*, „British Journal of Management”, 2009, nr. 20, s. 81-100.

<sup>167</sup> J.S. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing”, 2002, nr 17, s. 253-273.

wymienionych determinantach przedsiębiorczości ukazały, iż trzy z spośród nich wywierają znaczący wpływ na satysfakcję z pracy, która wpływa na osiągnięte przez pracowników wyniki. Wśród czynników znalazły się: swoboda pracy, odpowiednie wynagrodzenie i wsparcie kierownictwa.

Warto w tym miejscu przybliżyć rozważania A. Żur, która to prezentuje kilka obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymagających przebudowy w procesie rozwoju przedsiębiorczości wewnątrz organizacji. Przytoczona autorka precyzuje rozważania na ten temat dokonując charakterystyki indywidualnych, oddzielnych zmian. Zgodnie z A. Żur powinny one zawierać zmiany w obszarze: struktury i kultury organizacyjnej, metod zarządzania zasobami ludzkimi i komunikacji wewnętrznej<sup>168</sup>. Obszary zarządzania ulegające zmianom w procesie wdrażania przedsiębiorczości wewnętrznej prezentuje Tabela 6.

**Tabela 6 Obszary zarządzania podlegające zmianom w wyniku wdrażania przedsiębiorczości wewnętrznej**

Przedmiot zmian	Charakterystyka
Struktura	Struktura winna być spłaszczona, polegać na łączeniu stanowisk pracy w grupy robocze, pracy w zespołach, szerokiej delegacji (w wyniku zwiększenia uprawnień, zadań oraz odpowiedzialności), niezależności pracowników, decentralizacji decyzji.
Kultura organizacyjna	Powinna rozpowszechniać i propagować takie wartości, jak: oddolna inicjatywa, pomysłowość, chęć podejmowania ryzyka, konwersja wiedzy, myśli, idei.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	W kontekście rekrutacji nacisk kładziony jest na kształtowanie wyobraźni, zdolności tworzenia nowych, nietuzinkowych rozwiązań, otwarcie na zmiany. W obrębie szkoleń nacisk kładzie się na programy szkoleniowe wspierające umiejętności twórczego myślenia, współtworzenia, poszukiwania co raz to nowszych rozwiązań. System motywacji powinien bazować na: oddolnych inicjatywach pracowników, jak i nagradzaniu ich za twórcze wysiłki.
Komunikacja wewnętrzna	Charakteryzuje się: otwartością, swobodą kontaktów, elastycznością, występowaniem sprzężenia zwrotnego, powszechnością informacji.

Źródło: A. Żur, *Intraprzsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, W: Stabryła A. (red.) *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 138.

Ukazane cechy i warunki organizacyjne wskazują, iż tworzenie przedsiębiorczości organizacyjnej stanowi złożony oraz wyczerpujący proces. Narzuca on konieczność dokonania pewnych założeń przedsiębiorczych już na początku budowania strategii organizacji, a więc przy budowaniu jej kultury, tworzeniu systemów zarządzania, opracowaniu metod organizacji pracy, jak i systemów motywacyjnych. Istotnym jest określenie roli kierownictwa i menadżerów w tworzeniu właściwej atmosfery i klimatu przedsiębiorczości. Nadrzędne wydają się trzy elementy uwarunkowań organizacyjnych, stanowiące podwaliny

<sup>168</sup> A. Richert-Kaźmierska, *Środki publiczne w rozwoju przedsiębiorczości – skuteczność instrumentu finansowania uruchamiania działalności gospodarczej przez bezrobotnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, 2017, nr 25, s. 156-169.

przedsiębiorczej organizacji. Zaliczyć do nich należy odpowiednie systemy zarządzania, kulturę i klimat organizacyjny oraz kierownictwo, odpowiedzialne za upowszechnianie idei przedsiębiorczości wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>169</sup>. Właściwe systemy zarządzania, kultura organizacyjna i kadra zarządzająca skupiona na upowszechnianiu, ale i wspieraniu idei przedsiębiorczości w organizacji wydają się kluczowe w procesie tworzenia przedsiębiorczości organizacyjnej, a w konsekwencji przedsiębiorczości pracowniczej.

Wybór właściwego systemu zarządzania organizacją stanowi kluczowy warunek tworzenia przedsiębiorczej organizacji. Eksperci z zakresu zarządzania wskazują, że modele zarządzania nie są uniwersalne, zatem konieczna jest odpowiednia ich adaptacja do typu organizacji, jak i branży, w której ona funkcjonuje. Autorka przychyliła się do stanowiska R. Kućmańskiego, wedle którego system zarządzania winien: *„sprzyjać rozbudzaniu zainteresowań, talentów pracowników oraz pogłębianiu ich zdolności do samodzielnej, odpowiedzialnej pracy, a także stwarzać zachęty sprzyjające zmianom i innowacjom”*<sup>170</sup>. R. Kućmański zauważa, iż system powinien zachować równowagę między organizacją skoncentrowaną na sprawności operacji, a swobodą twórczego, innowacyjnego działania umożliwiającego wykorzystanie nadarzających się okazji. Niewielka swoboda utrudnia innowacyjność, natomiast zbyt duża może przyczynić się do marnotrawstwa zasobów i czasu. Wśród systemów zarządzania wspierających przedsiębiorczość pracowniczą zaliczyć należy: systemy zarządzania jakością, tj. TQM, Six Sigma, normy ISO 9001 i 9004. Niezależnie od sposobu funkcjonowania i założeń wymienione rozwiązania różnią się od siebie, jednak wspólną cechą stanowi oparcie funkcjonowania na zaangażowaniu pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji oraz delegowaniu uprawnień. Ma to wpływ na wykorzystanie potencjału pracowników (umiejętności, doświadczenia życiowego i zawodowego, zdolności, kreatywności, twórczego myślenia) w wyniku osiągnięcia przez organizację założonych wcześniej korzyści. Spożytkowanie przedsiębiorczego potencjału pracowników mogą wspomóc np. programy oparte na zasadzie *kaizen*<sup>171</sup>, w której to pracownicy uczą się jak odmienić organizację metodą małych kroków, przypisując zmianom charakter ewolucyjny. Zabieg ten wpływa na postrzeganie zmiany w organizacji jako coś normalnego, sprzyjającego jej akceptacji, ale i redukcji oporów pracowników względem zmian<sup>172</sup>.

---

<sup>169</sup>D. Łochnicka, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań ...*, op. cit., s. 63.

<sup>170</sup> Tamże, s. 64.

<sup>171</sup> P. Kryś, *Kaizen w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2016, nr. 109, s. 135-142.

<sup>172</sup>D. Łochnicka, *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych ...*, op. cit., s. 63.

## Rozdział II. Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne podmiotów w sieciach franczyzowych

### 2.1 Obszary i wymiary przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych

Nieustanna przewaga konkurencyjna stanowi fundament rentowości i rozwoju niemal każdego przedsiębiorstwa. Niemniej przyczynia się do tworzenia ponadprzeciętnych wyników i okazji wzrostu<sup>173</sup>. Przedsiębiorstwa kwalifikują dotychczas osiągnięte wyniki w kategorii sukcesu, bądź też porażki<sup>174</sup>, a ciągłość przewagi za fundament rozwoju. Dynamiczne rynki z intensywnie zmieniającymi się i niepewnymi zmiennymi środowiskowymi zwiększają wymagania wobec przedsiębiorstw, zmuszając do utrzymania przewagi konkurencyjnej, jak i intensyfikacji wyników biznesowych w wyniku inicjowania trafionych decyzji i kierowania przedsiębiorstwem we właściwym kierunku<sup>175</sup>. Zatem przewagi konkurencyjne formułowane są przez przewidywanie przyszłych wymagań i potrzeb<sup>176</sup> oraz tworzenia środowiska w nowy, nieznany dotąd sposób. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa są w stanie oddziaływać na otoczenie za pośrednictwem aktywnej obserwacji wymagań środowiskowych. W takim przypadku, orientacje strategiczne, do których zaliczyć należy orientację przedsiębiorczą, niewątpliwie pełnią istotną rolę we wspomnianym procesie efektywnego podejmowania decyzji<sup>177</sup>.

J. Karimi i Z. Walter<sup>178</sup> podkreślają, że wewnętrzne działania przedsiębiorcze odnoszą się do zdolności organizacji do regularnego wprowadzania nowych produktów lub wchodzenia na nowe rynki oraz do tworzenia i wykorzystywania nowych aren rynku produktów. Y-K. Wanga, C.C. Chung i D.S.K. Lim<sup>179</sup> określają przedsiębiorczość korporacyjną jako proces, w którym jednostka lub grupa osób, we współpracy z istniejącą organizacją, tworzy nową organizację

---

<sup>173</sup> M. Filser, F. Eggers, S. Kraus, E. Málóvics, *The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary*, „Journal for East European Management Studies”, 2014, nr 19 (1), s. 7-30.

<sup>174</sup> D. Maslach, *Change and persistence with failed technological innovation*, „Strategic Management Journal”, 2016, nr 37., s. 714-723.

<sup>175</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzania i finanse Journal of Management and Finance”, 2016, nr 14, no.2/1/2016, s. 483-496.

<sup>176</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review”, 1996, nr 21 (1), s. 429-451.

<sup>177</sup> U. Arzubiaga, T. Iturralde, A. Maseda, J. Kotlar, *Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors*, „International Entrepreneurship and Management Journal volume”, 2018, nr 14, s. 217-244.

<sup>178</sup> J. Karimi, Z. Walter, *Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry*, „Long Range Planning”, 2016, nr 49, s. 342-360.

<sup>179</sup> Y-K. Wanga, C.C. Chung, D.S.K. Lim, *The drivers of international corporate entrepreneurship: CEO incentive and CEO monitoring mechanisms*, „Journal of World Business”, 2015, nr 50, s. 742-753.

albo inicjuje odnowę lub innowacje w istniejącej organizacji. B.S. Teng<sup>180</sup> zaznacza, że przedsiębiorczość organizacyjna ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo koncentruje się na rozwoju poprzez aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie możliwości. Przedsiębiorczość ta koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych i definiuje się ją jako ukierunkowane na wizję, odnoszące się do całej organizacji opieranie się na zachowaniach przedsiębiorczych, które celowo i stale odmładzają organizację i kształtują zakres jej działalności poprzez uznanie i wykorzystanie szansy na przedsiębiorczość<sup>181</sup>. Przedsiębiorczość korporacyjna stanowi duże wyzwanie dla menedżerów i pracowników, którzy muszą przemyśleć swoje wartości, procesy, a nawet zasoby, aby osiągnąć sukces<sup>182</sup>. M. Bratnicki<sup>183</sup> zaproponował konfiguracyjne podejście do przedsiębiorczości organizacyjnej, które opiera się na procesach (przygotowywanie innowacji, podejmowanie ryzyka związanego z uruchamianiem nowych biznesów, odnawianie strategiczne) i na elementach treści (nastawienie umysłu, kultura organizacyjna, redefinicja powodzenia i domeny działalności, strategiczne zarządzanie zasobami, regeneracja i odnowa).

Przedsiębiorczość organizacyjna jest wskazywana jako kluczowy element rozwoju gospodarczego i tworzenia dobrobytu<sup>184</sup>. Wiele badań nad intraprzsiębiorczością podkreśla jej pozytywne konsekwencje dla przeżycia przedsiębiorstwa i jego wzrostu<sup>185</sup>, a także pozytywny związek między przedsiębiorczością wewnętrzną a różnymi miarami efektywności organizacji, takimi jak np. przychody, rentowność itd.<sup>186</sup>. Biorąc pod uwagę istotne znaczenie dla wzrostu, efektywności i trwania organizacji, przedsiębiorczość organizacyjna, w tym analiza zachowań przedsiębiorczych, przyciągają wiele uwagi ze strony badaczy strategii<sup>187</sup>. Jednak wyniki działań z zakresu przedsiębiorczości organizacyjnej nie zawsze są łatwe do przewidzenia. Są one pełne istotnych wyzwań i problemów w obszarze zasobów, zdolności,

---

<sup>180</sup>B.S. Teng, *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage*, "Journal of Management Studies", 2007, nr 44(1), s. 119-142.

<sup>181</sup>R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 2009, nr 33(1), s. 19-46.

<sup>182</sup>P.C. Ensign, N.P. Robinson, *Offensive and Defensive Corporate Entrepreneurship: Learning to Think Like an Outsider*, "Journal of Enterprising Culture", 2016, nr 24(2), s. 169-191.

<sup>183</sup>M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, nr 6, s. 17-22.

<sup>184</sup>C. Zehir, B. Müceldili, S. Zehir, *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2012, nr 58, s. 924-933.

<sup>185</sup>G. Bhardwaj, J.C. Camillus, D.A. Hounshell, *Continual corporate entrepreneurial search for long-term growth*, "Management Science", 2006, nr 52(2), s. 248-261.

<sup>186</sup>A.M. Bojica, M.M.F. Fuentes, *Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector*, "Journal of World Business", 2012, nr 47, s. 397-408.

<sup>187</sup>Z. Simsek, M.H. Lubatkin, J.F. Veiga, R.N. Dino, *The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship*, "Journal of Business Research", 2009, nr 62(8), s. 810-817.

struktur, warunków organizacyjnych i środowiskowych koniecznych do kreowania zachowań i działań przedsiębiorczych<sup>188</sup>.

Przedsiębiorczość organizacyjna różni się na kilka ważnych sposobów od tradycyjnego ujęcia przedsiębiorczości, którego efektem jest założenie nowego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość organizacyjna skupia się na organizacji (nie na osobie przedsiębiorcy) jako wiodącym uczestniku historii tworzenia nowych przedsięwzięć gospodarczych (nowe produkty, usługi i programy) za pomocą jednej z następujących dróg: wewnętrznych innowacji, aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć, tworzenia sieci współpracy itd.<sup>189</sup>

Współczesne organizacje jako cel nadrzędny powinny stawiać wspieranie procesów, na mocy których pracownicy będą mogli stać się wewnętrznymi przedsiębiorcami (intraprzedsiębiorcami<sup>190</sup>), będą zachowywać się przedsiębiorczo, a ich kreatywne myślenie posłużyć może do tworzenia nowych, innowacyjnych produktów i usług. Pokrewny pogląd prezentuje L. Cai, X. Peng i L. Wang<sup>191</sup>, którzy to przedsiębiorczość organizacyjną rozpatrują w kontekście procesu, w obrębie którego pracownicy powinni być zachęceni do przeobrażania własnych pomysłów i technik w określone plany działania, a następnie zachowania, przynoszące korzyść dla organizacji, dla której pracują.

Aktualnie przedsiębiorczość często rozpatrywana jest w połączeniu ze sposobnościami i umiejętnością jej wykorzystania, co w warunkach zmiennego otoczenia pozostaje najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji<sup>192</sup>. Coraz częściej w literaturze przedmiotu wskazuje się na pozytywny wpływ przedsiębiorczości na efektywność organizacji. Praktycy, jak i teoretycy zarządzania nieustannie poszukują sposobów rozwijania przedsiębiorczości w organizacjach. Decydując się na podjęcie takich działań widoczna staje się wielowymiarowość analizowanego zjawiska i wyzwanie, jakie stoi przed badaczami, by zaprezentować w sposób niezawężający go do jednego aspektu, lecz ukazujący różne jego wymiary. Wielowymiarowość przedsiębiorczości powoduje trudność w perspektywie operacjonalizacji zjawiska<sup>193</sup>.

---

<sup>188</sup>P.H. Phan, M. Wright, D. Ucbasaran, W-L. Tan, *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*, "Journal of Business Venturing", 2009, nr 24(3), s. 197-205.

<sup>189</sup>A.H. Van de Ven, R.M. Engleman, *Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship*, In Katz J.A., Shepherd D.A. (eds) *Corporate Entrepreneurship*, "Book Series: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth, 7" 2004, Elsevier, s. 47-72.

<sup>190</sup>H. Mackay, A. Namysł, *Pływaj z rekinami i nie daj się pożreć. Sprzedawaj, zarządzaj, motywuj i negocjuj lepiej niż konkurenci*, "Mt Biznes", 2007, Warszawa, s. 15.

<sup>191</sup>L. Cai, X. Peng, L. Wang, op. cit., s.112-120.

<sup>192</sup>R. Kusa, *Wykorzystanie Franczyzy w działalności organizacji niekomercyjnych*, „Studia ekonomiczne”, 2015, nr 224, s. 96-106.

<sup>193</sup>H. Westlund, *Multidimensional entrepreneurship: theoretical considerations and Swedish empirics*, "Regional Science Policy & Practice", 2010, nr 3(3), s. 199-218.



Przedsiębiorczość w organizacji może być oceniana ze względu na podejmowane przez organizację działania, jak i w wyniku samych działań przedsiębiorczych. Owe działania powiązać należy z etapami procesu przedsiębiorczości, przy czym można je odnieść również do samych zachowań pracowników, warunków, w których mają one miejsce, czyli przyjętych rozwiązań organizacyjnych, które mogą wywrzeć pozytywny wpływ na przedsiębiorcze zachowania pracowników. Traktowanie ludzi, ich umiejętności i przymiotów jako kapitału wspomaga rozwijanie kwalifikacji pracowników<sup>194</sup>. Skutkiem tych działań powinien stać się wzrost efektywności organizacji.

Przedsiębiorczość analizować winno się także na różnych szczeblach hierarchii organizacji. Co ciekawe, inne zachowania obserwuje się na poziomie pracowników wykonawczych i kierowników, którzy wykazują się większymi uprawnieniami decyzyjnymi, a co za tym idzie większą odpowiedzialnością za własne czyny. Zależność ta wpływa m.in. na poziom ryzyka biznesowego<sup>195</sup>, towarzyszący działaniom pracowników na różnych szczeblach, w szczególności na poziomie właścicielskim. Przedsiębiorczość organizacji oceniana jest zazwyczaj poprzez pryzmat opinii, ale i obiektywnych parametrów ilościowych. Wymiar ten uzależniony jest od metodyki pomiaru i typu danych, na podstawie których oceniany jest poziom przedsiębiorczości organizacji, jak i wybranych jej aspektów. Ważny wymiar brany pod uwagę w metodyce badawczej stanowić powinna wielkość organizacji - innymi narzędzi i wskaźników wymagać będzie pomiar w dużych, a innymi w małych przedsiębiorstwach<sup>196</sup>. Zarówno organizacja, jak i zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach różnią się diametralnie od tych w przedsiębiorstwach dużych. Szczególnie widoczne są różnice w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a bezpośrednio naśladownictwo oraz automatyzm w aplikowaniu pewnych rozwiązań zarządczych może być dla małych firmy niekorzystny.<sup>197</sup>

Badania nad przedsiębiorczością nieustannie cieszą się rosnącym zainteresowaniem w gronie badaczy na przestrzeni ostatnich kilkunastu dekad<sup>198</sup>. Mimo wszystko nadal nie

---

<sup>194</sup>F. Bylok, A. Słocińska, *Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki*, W: F. Bylok, A. Słocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 5-9.

<sup>195</sup>J.P.J. De Jong, S.K. Parker, S. Weenekers, W. Chia-Huei, *Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2015, nr 39(4), s. 981-995.

<sup>196</sup>R. Kusa, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problem*, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 2016, s. 477-491.

<sup>197</sup>A. Pawłowska, *Kompetencja "orientacja na klienta" u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 13/1 (2), s. 170-182.

<sup>198</sup>J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2006, nr 30 (1), s. 57-81.

występuje uniwersalna definicja samego terminu<sup>199</sup>. Indywidualna działalność oportunistyczna wytwarzająca wartość poprzez ryzykowne działania, powiązane bezpośrednio z innowacją, jest właściwie oparta na koncepcji przedsiębiorczości. Podstawowy cel przedsiębiorczości stanowi identyfikacja dotąd nierozpoznanych, bądź też nieodkrytych szans rynkowych i umiejętność wykorzystania ich przy pomocy zestawu zasobów. Zatem przedsiębiorczość stanowi fundament orientacji przedsiębiorczej. W Tabeli 7 przedstawiono wybrane definicje orientacji przedsiębiorczej, która stanowi odzwierciedlenie przedsiębiorczości organizacyjnej w ujęciu strategicznym.

**Tabela 7 Konceptualizacja definicji orientacji przedsiębiorczej**

Autor	Definicja
D. Miller (1983)	Organizacja charakteryzująca się orientacją przedsiębiorczą angażuje się w innowacje, nie boi się podejmować ryzyka, aby utrzymać pozycję lidera rynkowego oraz działa agresywnie, by skutecznie pokonywać konkurencję
J.G. Covin i D.P. Slevin (1989)	Orientacja przedsiębiorcza ukazuje nastawienie organizacji, jej zaangażowanie w działalność strategiczną, wykazującą się nie tylko innowacyjnością, proaktywnością, ale i pewnym ryzykiem, które znacząco może wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa
G.T. Lumpkin i G.G. Dess (1996)	Orientacja przedsiębiorcza w przedsiębiorstwie to nic innego, jak procesy, praktyki i wszelkie aktywności zarządcze o charakterze autonomicznym, innowacyjnym, obciążonym ryzykiem, agresywną konkurencyjnością zmierzającą do tzw. „nowego wejścia”
D. De Clercq, N. Thongpapanl i D. Dimov (2009)	Orientacja przedsiębiorcza to zobowiązanie jednoczesnego podejmowania ryzyka w wyniku próbowania nowych produktów, inicjowania innowacji odmladzających ofertę rynkową oraz podejmowania wszelkich aktywności w sposób lepszy, niż konkurencja.
A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin i M. Frese (2009)	Orientacja przedsiębiorcza to proces tworzenia strategii, którą menadżerowie wykorzystują w procesie podejmowania decyzji w wyniku upowszechniania celów przedsiębiorstwa, podtrzymywania wizji i utrzymywania wymiernej przewagi konkurencyjnej.
M.H. Morris, D.F. Kuratko i J.G. Covin (2011)	Orientacja przedsiębiorstwa to wszelkie procesy nawiązujące do metod, praktyk, stylów podejmowania kluczowych decyzji, intencji i działań kluczowych uczestników procesu produkcji
M. Okręglika (2019)	Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla postawę decyzyjną organizacji dotyczącą kluczowych wydarzeń związanych z poszukiwaniem przez przedsiębiorstwo nowych możliwości dynamicznego rozwoju i odnowy

Zródło: J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2018, tom XIX, zeszyt 3, część I, s. 111; M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.

W literaturze przedmiotu orientacja przedsiębiorcza prezentowana jest w odniesieniu do procesów tworzenia strategii<sup>200</sup> oraz stylu zarządzania przedsiębiorstw, wykazujących

<sup>199</sup> M. Filser, F. Eggers, S. Kraus, E. Málóvics, op. cit., s. 7-30.

<sup>200</sup> R.K. van Ness, C.F. Seifert, *A Theoretical Analysis of the Role of Characteristic in Entrepreneurial Propensity*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 2016, nr. 10, s. 89-96.

przedsiębiorcze skłonności<sup>201</sup>. Orientacja przedsiębiorcza staje się pewnego rodzaju przewodnikiem<sup>202</sup>, która gwarantuje przedsiębiorstwom argument za podjęciem przedsiębiorczych zachowań, działań i decyzji<sup>203</sup>. Przedsiębiorcza orientacja ukazuje wobec tego nastawienie organizacji do angażowania się w działania strategiczne wykazujące charakter innowacyjny, proaktywny, jak i obciążony ryzykiem<sup>204</sup>. Zatem orientacja przedsiębiorcza stanowi naturalny stosunek jednostki do przedsiębiorczości<sup>205</sup>.

Najczęściej w literaturze przedmiotu opisywane są dwa główne podejścia w konceptualizacji przedsiębiorczości organizacyjnej: kompozytowe podejście do wymiarów przedsiębiorczości organizacyjnej, reprezentowane przez J.G. Covin i D.P. Slevin (1989), jak i wielowymiarowe podejście prezentowane przez G.T. Lumpkina i G.G. Dess (1996), gdzie prezentowane wymiary mogą występować w różnorodnych kombinacjach. Uproszczona charakterystyka podstawowych wymiarów umożliwia umiejscowienie przedsiębiorczości organizacyjnej w nurcie orientacji strategicznych przedsiębiorstwa, dzięki czemu może zostać postrzegana jako stopień, w jakim przedsiębiorstwo wdraża innowacje, podejmuje ryzyko, prężnie konkuruje, funkcjonuje samodzielnie i proaktywnie<sup>206</sup>. Przedmiot wymiarów orientacji przedsiębiorczej niezmiennie pozostaje tematem badawczym. Tabela 8 przedstawia charakterystykę wymiarów z podziałem na autorów.

Orientacja przedsiębiorcza organizacji stanowi podsumowanie stopnia, w jakim menadżerowie najwyższego szczebla wykazują tendencję do podejmowania ryzyka wynikającego z prowadzenia działalności gospodarczej, ułatwiającej wprowadzanie zmian i innowacji tak, aby uzyskać przewagę konkurencyjną i móc agresywnie konkurować na rynku<sup>207</sup>. Zatem orientacja przedsiębiorcza to istotna miara kierunku, w jakim przedsiębiorstwo jest zorganizowane i winna być rozpatrywana w kategorii wymiaru strategicznego, umożliwiającego obserwację pozycji strategicznej przedsiębiorstwa podążającej wzdłuż kontinuum do orientacji całkowicie konserwatywnej do zupełnie przedsiębiorczej.

---

<sup>201</sup> G.T. Lumpkin, G. Dess, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing”, 2001, nr 16(5), s. 429-451.

<sup>202</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008, s. 97.

<sup>203</sup> J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal”, 2003, nr 24(13), s. 1307-1314.

<sup>204</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firma in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal”, 1989, nr 10, s. 75-87.

<sup>205</sup> M. Okręglińska, L. Shulgina, *Support of students entrepreneurial intentions within the higher education system*, „Economics, Entrepreneurship, Management”, 2017, nr. 2(4), s. 30.

<sup>206</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza ...*, op. cit., s. 486.

<sup>207</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies”, 1988, nr 25(3), s. 217-234.

Przedsiębiorstwa przejawiające dużą skłonność do podejmowania ryzyka, innowacji i działań proaktywnych charakteryzują się orientacją przedsiębiorczą, natomiast te, które wykazują niski poziom tych zachowań, reprezentują orientację konserwatywną. Orientacja przedsiębiorcza może być traktowana jako cecha charakterystyczna organizacji, w pełni mierzalna. Wśród niektórych badaczy tematu panuje przekonanie, iż orientacja przedsiębiorcza winna być odróżniana od przedsiębiorczości. Istota orientacji przedsiębiorczej wynika z tego, jak przedsiębiorcy wdrażają przedsiębiorczość w momencie realizacji własnych zawodowych ambicji. Ponadto, przedsiębiorczość koncentruje się na nowych wejściach. Nowe wejścia mogą być realizowane w wyniku wejścia na nowe lub ustanowione rynki z nowymi, czy też istniejącymi produktami/usługami<sup>208</sup>.

**Tabela 8 Wymiary orientacji przedsiębiorczej**

Autor	Wymiar
J.G. Covin i D.P. Slevin (1989)	podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność
S.A. Zahra (1991)	innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność
S.A. Zahra (1993)	Innowacyjność,
G.T. Lumpkin i G.G. Dess (2001)	innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywna konkurencyjność,
W. Dyduch (2008)	innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, niezależność, konkurencyjna agresywność,
M. Bratnicki i B.J. Gabryś (2011)	proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność,
P. Zbierowski (2012)	proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność,
M. Okręglicka (2019)	proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, konkurencyjna agresywność, autonomia.

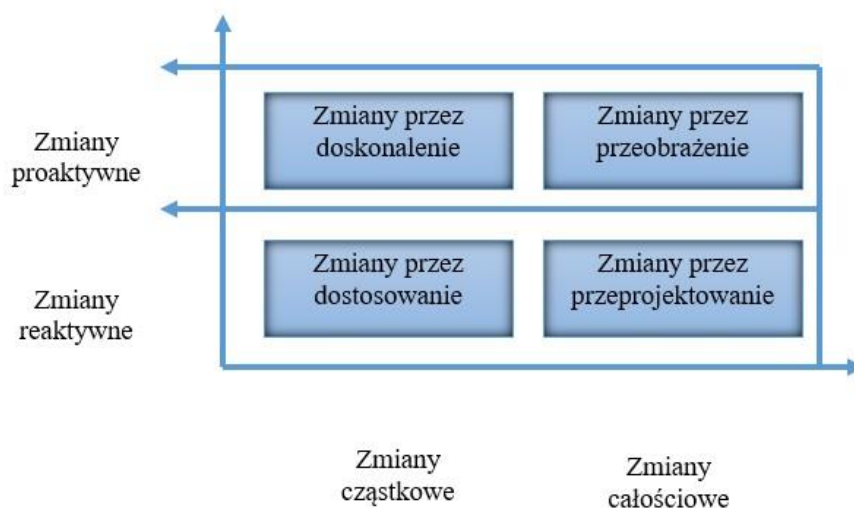
Zródło: J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal”, 1989, nr 10(11), s. 75–87; S.A. Zahra, *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*, „Journal of Business Venturing”, 1991, nr 6(4), s. 259–285; S.A. Zahra, *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing”, 1993, nr 8(4), s. 319–340; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review”, 1996, nr 21(1), ss. 135–172; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice 2008, s. 144-148; M. Bratnicki, B.J. Gabryś, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2011, nr 4/2, s. 63–72; P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer 2012, Warszawa, s. 189 i 278; M. Okręglicka, *Potencjał proaktywności a kształtowanie intencji przedsiębiorczych z perspektywy doświadczeń w przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2018, tom XIX, zeszyt 7, część III, s. 12.

W badaniach empirycznych przedsiębiorcze zachowania niejednokrotnie mierzone są przy wykorzystaniu wymiarów orientacji przedsiębiorczej i odpowiadającej im skali. W związku z tym istotnym wydaje się poznać poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej. W klasycznym ujęciu orientacja przedsiębiorcza stanowi połączenie trzech wymiarów: proaktywności, podejmowania ryzyka, innowacyjności. Wymiary te są

<sup>208</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza ...*, op. cit., s. 487.

najpopularniejsze i najlepiej zbadane<sup>209</sup>. W opracowaniach G.T. Lumpkin i G.G. Dess występują również dwa dodatkowe wymiary w postaci agresywnej konkurencyjności oraz autonomii<sup>210</sup>. W literaturze przedmiotu dość często wykorzystywany jest 5-wymiarowy model orientacji przedsiębiorczej, jako najbardziej popularny i najczęściej opisywany. Odzwierciedla on nastawienie organizacji do angażowania się w działania wykazujące charakter innowacyjny, proaktywny i obarczony ryzykiem. Ponadto wskazuje szczególny nacisk organizacji na agresywność konkurencyjną i niezależne działania. Podejście organizacji określane jest przez dwa rodzaje kontinuum, gdzie jedno charakteryzuje ją mianem firmy konserwatywnej, a drugie jako agresywną lub przedsiębiorczą. Bez względu na rodzaj przedsiębiorstwa i wybranego podejścia do zarządzania, orientacja przedsiębiorcza wywiera wpływ na efektywność, mogącą ulegać wzmocnieniu z biegiem czasu<sup>211</sup> (Rysunek 8).

### Rysunek 8 Rodzaje zmian w organizacji



Źródło: O. Seroka-Stolka, *Proaktywne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska – kontekst strategiczny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami”, 2017, nr 463, s. 109.

Pierwszy z wymiarów orientacji przedsiębiorczej - proaktywność - odnosi się do zachowań poszukujących szans, pozwalających wyprzedzić działania konkurencji w wyniku

<sup>209</sup> A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2009, nr 33(3), s. 761-787.

<sup>210</sup> C.L. Wang, *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2008, nr. 32(4), s. 635-657.

<sup>211</sup> W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, op. cit., s. 97.

przywidzenia przyszłego zapotrzebowania<sup>212</sup>. Szczególny nacisk zostaje położony na inicjatywy odkrywania, oceniania i wykorzystania nowych szans w wyniku wprowadzania na rynek nowych produktów lub usług, lub inicjatyw wpływających na rozszerzenie rynków<sup>213</sup>. W zmiennym środowisku przedsiębiorcze zachowania zyskują na znaczeniu bez względu na wielkość, wiek, branżę w obrębie których przedsiębiorstwa funkcjonują. Dostosowanie się do ciągle zmieniającego się otoczenia nieustannie wymusza na nich wprowadzanie do oferty innowacji produktowych, procesowych w każdym obszarze działania. Wdrażanie właściwych innowacji wydaje się koniecznością<sup>214</sup>. Zatem proaktywność polega na działaniu w przeciwieństwie do reaktywności. Proaktywność przyjąć może kilka form. Może formułować tzw. „duże skoki”, szczególnie widoczne w przypadku zmiany strategii, wdrożenia innowacji lub też zarządzania innowacjami. Może również być sfokusowana na drobne korekty i usprawnienia realizowane regularnie, wspomagające doskonalenie organizacji<sup>215</sup>.

Proaktywne przedsiębiorstwa stają się często inicjatorami przedsięwzięć, na które odpowiadają konkurenci. W związku z tym przeciwieństwem proaktywności będzie reaktywność, a nie bierność, ponieważ fundamentalnym aspektem (wyróżnikiem) proaktywności staje się istota inicjatywy, która zostaje zapoczątkowana w odniesieniu do procesu przedsiębiorczości<sup>216</sup>. Proaktywne przedsiębiorstwa mogą być rozpatrywane jako pionierzy w odniesieniu do konkretnego produktu/usługi. Z tego względu proaktywność stanowi istotny wymiar orientacji przedsiębiorczej, stając się pierwszym antycypatorem nowych potrzeb i realizacji nowych produktów/usług. Zatem, skoro zaprezentowane aspekty mogą zostać uznane za kluczowe dla przedsiębiorczości, to proaktywność może być postrzegana w kategorii najważniejszej siły napędowej sukcesu przedsiębiorstwa.

W literaturze wskazywane są różnorodne zachowania przedsiębiorcze o charakterze proaktywnym. Autorzy niejednolicie podchodzą do typologii zachowań proaktywnych w ramach przedsiębiorstwa, co widoczne jest w prowadzonych badaniach ilościowych w tym obszarze. Wskazywane zachowania proaktywne to m.in.:

- podejmowanie działań przed konkurencją,

---

<sup>212</sup> S. Kraus, *The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria*, „The Service Industries Journal”, 2013, nr 33(5), s. 427-444.

<sup>213</sup> M. Entrialgo, E. Ferná'ndez, C.J., *Va'zquez, Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*, „Technovation”, 2000, nr 20(8), s. 427-436.

<sup>214</sup> A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercjii organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 7-8.

<sup>215</sup> O. Seroka-Stolka, *Proaktywne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska – kontekst strategiczny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami”, 2017, nr 463, s. 110.

<sup>216</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza ...*, op. cit., s. 485.

- skłonność do śledzenia/wyszukiwania i adaptowania najlepszych praktyk biznesowych,
- włożenie wysiłku w podejmowanie nowych możliwości,
- realizacja projektów wysokiego ryzyka (dających szansę na wysoką stopę zwrotu),
- adaptacja strategii firmy z silną tendencją/skłonnością do podejmowania ryzyka<sup>217</sup>,
- systematyczne i dokładne monitorowanie trendów i określanie przyszłych potrzeb klientów i/lub przewidywanie przyszłych warunków popytu,
- dążenie do wprowadzania nowych produktów i usług, technik administracyjnych, technologii operacyjnych itd.,
- dążenie do bycia pionierem na rynku (w branży) i wykorzystania zalet „bycia pierwszym” przy danym przedsięwzięciu<sup>218</sup>,
- dostrzeżenie nadarzających się okazji przed konkurencją<sup>219</sup>,
- poszukiwanie i wykorzystanie nowych możliwości, inicjowanie pomysłów, stawianie wysokich celów zawodowych<sup>220</sup>,
- skłonność do agresywnej i proaktywnej rywalizacji z konkurencją w branży<sup>221</sup>,
- wysokie poczucie własnej skuteczności ze względu na różnorodność ról odgrywanych w przedsiębiorstwie, dla proaktywnego i biegłego działania<sup>222</sup>,
- identyfikacja i gromadzenie zasobów niezbędnych do wykorzystania możliwości ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa<sup>223</sup>,
- prześciganie konkurentów poprzez wprowadzanie nowych produktów/marek,
- eliminowanie działań strategicznych, będących w fazie dojrzałości, bądź też spadku cyklu życia<sup>224</sup>.

Drugi wymiar orientacji przedsiębiorczej, czyli podejmowanie ryzyka determinuje gotowość do realizacji odważnych działań, tj. wchodzenie na nowe, nieznane rynki

---

<sup>217</sup> T. Gunawan, J. Jacob, G. Duysters, *Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 2016, nr 12, s. 586.

<sup>218</sup> M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 195.

<sup>219</sup> T.-Y. Kim, A.H.Y. Hon, D.-R. Lee, *Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity*, „Creativity Research Journal”, 2010, nr 22(1), s. 37-45.

<sup>220</sup> P.-Y. Liao, *The Role of Self-Concept in the Mechanism Linking Proactive Personality to Employee Work Outcomes*, „Applied Psychology: An International Review”, 2015, nr 64(2), s. 427.

<sup>221</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking two dimension ...*, op. cit., s. 433.

<sup>222</sup> K. Strauss, M.A. Griffin, A.E. Rafferty, *Proactivity Directed Toward the Team and Organization: the Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy*, „British Journal of Management”, 2009, nr 20, s. 288.

<sup>223</sup> L.Dai, V. Maksimov, B.A. Gilbert, S.A. Fernhaber, *Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking*, „Journal of Business Venturing”, 2014, nr 29, s. 519.

<sup>224</sup> B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie”, 2011, nr 3, s. 44.

i rozdysponowanie większej części zasobów o niepewnych wynikach, obciążonych wysokim prawdopodobieństwem niepowodzenia<sup>225</sup>. Decyzje alokacyjne są skutkiem wyborów strategicznych. Mimo wszystko, podejmowanie ryzyka w teoretycznych ramach przedsiębiorczości nie jest bezmyślnością, lecz jest kontrolowane i przemyślane<sup>226</sup>. Podejmowanie ryzyka odzwierciedla niepewność wynikającą z zachowań przedsiębiorczych. W warunkach rynkowych problem identyfikacji i oceny ryzyka ma szczególne znaczenie teoretyczne i aplikacyjne stanowiąc ważny składnik teorii i praktyki zarządzania<sup>227</sup>. Zachowania przedsiębiorcze wymagają inwestowania pokaźnej części zasobów w projekty o wysokim ryzyku niepowodzenia. Zatem przedsiębiorcy winni posiadać umiejętność wskazania właściwej ścieżki dla swoich przedsiębiorstw w obliczu niepewności<sup>228</sup>. Takie ujęcie problemu uwidacznia wspólny efekt wymiarów orientacji przedsiębiorczej tak, że orientację przedsiębiorczą można rozpatrywać jako trwały atrybut na poziomie przedsiębiorstwa reprezentowany przez pojedynczą cechę, która scala podejmowane ryzykowne, innowacyjne i proaktywne zachowania<sup>229</sup>.

Podejmowanie ryzyka w ramach przedsiębiorstwa przejawia się w takich zachowaniach organizacyjnych jak:

- podczas podejmowania decyzji dotyczące niepewności, dążenie do przyjmowania odważnej postawy, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans,
- dążenie do świadomego podejmowania ryzyka w działaniu, uwzględniając również fakt, że część działań nie powiedzie się<sup>230</sup>,
- zaciąganie znacznych kredytów/pożyczek<sup>231</sup>,
- angażowanie znacznych zasobów, niezbędnych do osiągnięcia wysokiej stopy zwrotu, przy wykorzystaniu nadarzających się szans<sup>232</sup>,

---

<sup>225</sup> J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, op. cit., s. 1307-1314.

<sup>226</sup> H.T. Keh, M.D. Foo, B.C. Lim, *Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2002, nr 27(2), s. 125-148.

<sup>227</sup> N. Iwaszczuk, *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków 2021, s. 9.

<sup>228</sup> A. Wójcik-Karpacz, *The Researchers' Proposals: What is the Entrepreneurial Orientation*, „Conference Proceedings, Managing Innovation and Diversity in Management Knowledge and Learning”, 2016, Romania, s. 247-255.

<sup>229</sup> A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, D. Pavlov, J. Rudawska, *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, „Przegląd organizacji”, 2019, nr 1/2019, s. 11.

<sup>230</sup> M. Okręglińska, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 196.

<sup>231</sup> H.F. Tsai, C-J. Luan, *What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective*, „BRQ Business Research Quarterly”, 2016, nr 19, s. 227.

<sup>232</sup> A. Wodecka-Hyjek, *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 7(955), s. 7.



- gotowości przedsiębiorstwa do podejmowania odważnych działań<sup>233</sup>, w tym przeznaczaniu sporych zasobów na działania o niepewnych wynikach<sup>234</sup>,
- świadomego przeznaczanie pokaźnych środków finansowych na realizację projektów, które cechuje duża szansa zysku, przy sporej dozie porażki<sup>235</sup>.

Innowacyjność, będąca trzecim wymiarem orientacji przedsiębiorczej ukazuje tendencję stanowczego zaangażowania się i wspierania nowych pomysłów, nowości, eksperymentów, jak i procesów twórczych, mogących przyczynić się do powstania nowych produktów, usług, bądź też procesów technologicznych<sup>236</sup>. Obecnie wprowadzanie innowacji jest już domeną nie tylko dużych podmiotów, ale również firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw<sup>237</sup>.

Innowacyjność symbolizuje fundamentalną gotowość do odstąpienia od istniejących technologii, praktyk, przedsięwzięć z wyłączeniem najnowocześniejszych<sup>238</sup>. Innowacyjność organizacji stanowi wypadkową następujących po sobie, złożonych czynników. Do pomiaru zmiennej, jaką jest innowacyjność wykorzystać można zarówno subiektywne, jak i obiektywne metody<sup>239</sup>. Wśród najpopularniejszych obiektywnych metod pomiaru innowacyjności organizacji wskazać należy: miarę własności intelektualnej<sup>240</sup>, liczbę wdrożonych innowacji, wartość sprzedaży nowych lub kluczowo ulepszonych produktów, zyski wypracowane z działalności innowacyjnej<sup>241</sup>. Innowacyjność organizacji wyraża tendencję firmy do angażowania się i wspierania nowych pomysłów, tworzenia eksperymentów, popularyzowania twórczych procesów, co może przyczynić się do stworzenia nowych produktów, usług, procesów technologicznych<sup>242</sup>.

<sup>233</sup> R. Arjomandi, A. Shojaei, *Using Structural Equation Modelling to Survey Entrepreneurial Orientation on Performance*, „International Academic Journal of Economics”, 2016, nr 3(12), s. 16-24.

<sup>234</sup> A. Lisboa, D. Skarmeas, C. Saridakis, *Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy- set analysis*, „Journal of Business Research”, 2016, nr 69, s. 1320.

<sup>235</sup> R. Mahmood, N. Hanafi, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance od Women – Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator*, „International Journal of Business and Social Science”, 2013, nr 4(1), s. 83.

<sup>236</sup> S. Vij, H.S. Bedi, *Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature*, „Journal of Business Strategy”, 2012, nr 9(3), s. 17-31.

<sup>237</sup> J. Klimek, *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, W: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje. Ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015, s. 15-50.

<sup>238</sup> J.G. Covin, K.M. Green, D.P. Slevin, op. cit., s. 57-81.

<sup>239</sup> T. Kraśnicka, T. Ingram (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 73–86.

<sup>240</sup> A. Strychalska-Rudzewicz, *Związek kultury innowacji z innowacyjnością przedsiębiorstw i orientacją przedsiębiorczą*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2017, tom 8, zeszyt 12, część 2, s. 249.

<sup>241</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*, Difin, Warszawa 2012, s. 42–43

<sup>242</sup> A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, D. Pavlov, J. Rudawska, op. cit., s. 11.

Wśród zachowań innowacyjnych, wskazywanych w literaturze przedmiotu, wyróżnić należy:

- tworzenie nowych produktów, dóbr, usług,
- wprowadzanie w życie nowych modeli biznesowych, objaśniających w jaki sposób przedsiębiorstwo tworzy i realizuje wymianę ekonomiczną<sup>243</sup>,
- skłonność do eksperymentowania i podejmowania działań kreatywnych, mających na celu doskonalenie produktów i procesów, jak i wdrażanie nowych technologii<sup>244</sup>,
- tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego uczeniu się, dzieleniu się zdobytą już wiedzą,
- promowanie praktyk sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa<sup>245</sup>,
- skupienie się na kreatywności, wypróbowaniu nowych sposobów działania i poszukiwaniu lepszych rozwiązań oraz wychodzeniu poza przydzielone mu minimum obowiązków,
- preferowanie projektowania własnych unikalnych, nowych procesów i metod produkcji, a nie dostosowania metod i technik opracowanych i sprawdzonych przez innych<sup>246</sup>,
- tworzenie nowych i użytecznych idei, eksperymentowanie i wdrożenie pomysłów w przestrzeni pracy<sup>247</sup>,
- gromadzenie i wykorzystanie przez pracowników szerokiego zakresu informacji, w celu usprawnienia procesów innowacyjnych. Zachowania te są ściśle powiązane z wewnętrzną motywacją pracowników<sup>248</sup>,
- zdolności przedsiębiorstwa do wspierania kreatywności, nowych pomysłów mających szansę zaowocować w postaci nowych produktów/usług<sup>249</sup>,
- zmianę procesów produkcyjnych, stanowiących rezultat wprowadzenia nowych technologii i metod zarządzania,
- przekształcenie procesów marketingowych, powodujących intensyfikację wartości istniejących lub dopiero co powstałych produktów/usług,

---

<sup>243</sup> H. Berends, M. Jelinek, I. Reymen, R. Stultiens, *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation*, „Journal of Product Innovation Management”, 2014, nr 31(3), s. 633.

<sup>244</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „Academy of Management Executive”, 2005, nr 19(1), s. 150.

<sup>245</sup> R.L. Dhar, *The effects of high performance human resource practices on serviceinnovative behaviour*, „International Journal of Hospitality Management”, 2015, nr 51, s. 69

<sup>246</sup> M. Okręglička, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 195.

<sup>247</sup> J. de Jong, D. den Hartog, *Measuring innovative work behaviour*, „Creativity and Innovation Management”, 2010, nr 19(1), s. 25.

<sup>248</sup> G. Głód, T. Kraśnicka, *Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP- wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 212, s. 37

<sup>249</sup> R. Mahmood, N. Hanafi, op. cit., s. 83

– zarządzanie wiedzą i technologią<sup>250</sup>.

Czwarty wymiar orientacji przedsiębiorczej - konkurencyjna agresywność - dotyczy skłonności przedsiębiorstwa do bezpośredniego, jak i intensywnego nawoływania do rywalizacji ze swoimi konkurentami w celu osiągnięcia nowych wejść lub ulepszenia pozycji tak, aby pozbyć się na rynku konkurentów z określonej branży<sup>251</sup>. Zatem konkurencyjna agresywność wyraża się w intensywności wysiłku włożonego przez przedsiębiorstwa w wyprzedzenie rywali, charakteryzuje się silną, konkretną postawą, bądź też agresywną reakcją na niebezpieczeństwo ze strony konkurencji. Zachowanie to wymaga od przedsiębiorstwa nieustannej gotowości do włączania niekonwencjonalnych metod konkurowania, zamiast pokładania nadziei w tradycyjnych podejściach. Pogląd ten wykorzystywany jest z reguły do pomiaru, jak przedsiębiorcze firmy podejmują zagrożenia oraz jak odnoszą się do siły reakcji nakierowanej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>252</sup>. Niektórzy badacze tematu zaliczają konkurencyjną agresywność do wymiaru proaktywności<sup>253</sup>, przez co w badaniach nie stanowi ona odrębnego wymiaru. W literaturze przedmiotu dość często terminy te występują zamiennie, przy czym widoczna jest różnica między nimi. Mianowicie konkurencyjna agresywność tyczy się tego, jak przedsiębiorstwa traktują konkurentów, czyli w jaki sposób reagują na trendy i popyt, które występują już na rynku, w sytuacji, gdy proaktywność ukazuje, w jakiś sposób przedsiębiorstwo zapatruje się na szanse rynkowe w procesie tworzenia popytu<sup>254</sup>.

Konkurencyjna agresywność w obrębie przedsiębiorstwa przejawia się w m.in. takich zachowaniach przedsiębiorczych, jak:

- bezpośrednim ataku przedsiębiorstwa na konkurencję<sup>255</sup>,
- nieprzerwane wyszukiwanie sposobów pokonania konkurencji,
- reagowanie na każdy atak konkurencyjny<sup>256</sup>,
- zwiększeniu udziału przedsiębiorstwa w rynku kosztem innych przedsiębiorstw<sup>257</sup>,

---

<sup>250</sup> K. Szymańska, *Otwarta Kultura Organizacyjna A Innowacyjność Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 366, s. 528.

<sup>251</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza ...*, op. cit., s. 486.

<sup>252</sup> M. Frese, A. Brantjes, R. Hoorn R, *Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, 2002, nr 7(3), s. 259–282

<sup>253</sup> A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op. cit., s. 1042–2587

<sup>254</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza ...*, op. cit., s. 486.

<sup>255</sup> C. Giachetti, *Competing in Emerging Markets: Performance Implications of Competitive Aggressiveness*, „Manag Int Rev”, 2016, nr 56, s. 326

<sup>256</sup> M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 196.

<sup>257</sup> M.A. Nazri, K.A. Wahab, *The effect of entrepreneurship orientation dimensions on Takaful Agency's business performance in Malaysia*, „Journal Pengurusan”, 2015, nr 45, s.85

- umiejętności podejmowania niekonwencjonalnych działań<sup>258</sup>,
- kopiowanie polityki działalności biznesowej konkurentów,
- agresywne zwalczanie przez przedsiębiorstwo nowych trendów, zagrażających przetrwaniu i utrzymaniu pozycji konkurencyjnej<sup>259</sup>,
- umiejętnością wskazania słabych punktów konkurencji i przekształcenia ich we własne mocne strony,
- wprowadzaniu na rynek produktów/usług po niższej cenie niż konkurencja<sup>260</sup>,
- gotowości do podejmowania nowych wyzwań i osiągnięcia lepszych wyników, niż konkurencja,
- chęć bycia niekonwencjonalnym, dzięki braku konieczności polegania na tradycyjnych metodach konkurowania<sup>261</sup>.

Autonomia będąca piątym wymiarem orientacji przedsiębiorczej dotyczy autonomicznych działań podejmowanych przez liderów przedsiębiorczości, jak i zaznajomienia się z jego skutkami. Z punktu widzenia organizacyjnego, autonomia objawia się w swobodnym podejmowaniu działań, bez względu na ograniczenia organizacyjne związane z powołaniem i sprawnym funkcjonowaniem przedsięwzięcia. Swobodne działania przedsiębiorcze stanowią impuls konieczny do eksploatacji szans biznesowych, uzewnętrzniania koncepcji biznesowych i doprowadzania ich do szybkiej realizacji<sup>262</sup>. W wspieraniu autonomii w kontekście organizacyjnym pomocne wydaje się podejście „z góry na dół” oraz „z dołu do góry”. Organizacje charakteryzujące się przedsiębiorczą misją w celu stymulacji przedsiębiorczości wykorzystują podejście „z góry na dół”. W tego typu organizacjach, czołowe kierownictwo wspomaga programy i inicjatywy ułatwiające tworzenie klimatu przedsiębiorczości, który powinno się rozważać jako specyficzną odmianę zauważanego przez uczestników wsparcia organizacyjnego, jak i pogodzenia się z autonomicznym podejmowaniem decyzji. Wsparcie niezależnego myślenia i działania przez kierownictwo objawia się w zachęcaniu pracowników do wykorzystania około 10% swojego czasu na kreowaniu nowych pomysłów, przyzwoleniu

---

<sup>258</sup> J. Stambaugh, G.T. Lumpkin, K. Brigham, C. Cogliser, *What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the Banking Industry*, „Academy of Management”, 2009, nr 1, s. 3.

<sup>259</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *The Role of Entrepreneurial Orientation ...*, op. cit., s. 153.

<sup>260</sup> H. Setiawan, B. Erdogan, S.O. Ogunlana, *Competitive aggressiveness of contractors: A study of Indonesia*, „Procedia Engineering”, 2015, nr 125, s. 69.

<sup>261</sup> J.E. Stambaugh, A. Yu, A.J. Dubinsky, *Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness*, „Journal of Management Policy and Practice”, 2011, nr 12(1), s. 51.

<sup>262</sup> J. Karpacz, *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: wymiar organizacyjny i indywidualny*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4, s. 28.

na podejmowanie ryzykownych decyzji i pracy w małym zespole<sup>263</sup>. Chociaż pewna część przedsiębiorczych przedsięwzięć realizowana jest jednak „z dołu do góry”, to zachęcenie do autonomicznego podejmowania decyzji w organizacji może nastęrczać tworzenia wyjątkowych zachęć i rozwiązań strukturalnych, mających na celu aranżowanie wsparcia dla podejmowanych ryzykownych przedsięwzięć. Zatem jeżeli inicjatywy przedsiębiorcze nie będą wspierane, bądź też tłumione, to aktywność czołowych (przedsiębiorczych) osób może zostać przeniesiona na zewnątrz, by tam stwarzać przedsiębiorcze efekty. Przedsiębiorczy pracownicy są szczególnie wartościowi dla organizacji, ponieważ dostarczają niezbędnego impetu do realizacji szans i wdrożenia przedsiębiorczej wizji. Osoby działające poza wyznaczonymi ramami, stymulują rozwój przedsiębiorczości, stając się istotnym źródłem twórczości i inicjatyw, jak i promowania uruchomienia przedsiębiorczych przedsięwzięć<sup>264</sup>.

Zachowania wskazywane w wymiarze autonomii to m.in.:

- działania niezależne od barier i granic organizacyjnych,
- swobodne podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwo, w celu zwiększenia wydajności<sup>265</sup>,
- opracowanie nowych koncepcji biznesowych, zmierzających do realizacji wizji organizacji<sup>266</sup>,
- rozpoznawanie szans rynkowych i wykorzystanie ich, bez względu na pojawiające się bariery<sup>267</sup>,
- podejmowanie niezależnych działań przez liderów przedsiębiorczości<sup>268</sup>,
- intensyfikacja zaangażowania organizacyjnego menadżerów, w celu podejmowania szybszych decyzji<sup>269</sup>,
- wspieranie wysiłków jednostek lub/i zespołów zmierzających do niezależnego działania,

---

<sup>263</sup> G.T. Lumpkin, C.C. Cogliser, D.R. Schneider, *Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective*, „Entrepreneurship: Theory&Practice”, 2009, nr 33(1), s. 47-69.

<sup>264</sup> J. Karpacz, *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: ...*, op. cit., s. 28.

<sup>265</sup> A. Awang, S.A. Khalid, A.A. Yusof, K.M. Kassim, M. Ismail, R.S. Zain, A.R.S. Madar, *Entrepreneurial Orientation and Performance Relations of Malaysian Bumiputera SMEs: The Impact of Some Perceived Environmental Factors*, „International Journal of Business and Management”, 2009, nr 4(9), s. 89.

<sup>266</sup> O. Basso, A. Fayolle, V. Bouchard, *Entrepreneurial orientation: the making of a concept*, „Entrepreneurship and Innovation”, 2009, nr 10(4), s.318.

<sup>267</sup> T.J. Andersen, *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance*, „Long Range Planning”, 2000, nr. 33, s.189.

<sup>268</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Dobór Miar do Pomiaru Orientacji Przedsiębiorczej: Dylematy i Propozycje Rozwiązań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 444, s. 599.

<sup>269</sup> J. De Baerdemaeker, W. Bruggeman, *The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomymotivation and affective organisational commitment*, „Management Accounting Research”, 2015, nr 29, s. 4.

- docenianie inicjatyw podejmowanych przez pracowników, nawet jeśli nie było wcześniej zgody zwierzchników na takie inicjatywy<sup>270</sup>,
- motywowanie członków zespołów do pokonywania przeszkód, jak i energicznego dążenia do realizacji założonych celów, samorealizacji<sup>271</sup>,
- „swoboda przedsiębiorczości”, czyli prowadzenie przedsiębiorstwa wedle własnych upodobań i zasad, z poszanowaniem zasad dawcy systemu franchisingowego<sup>272</sup>.

Przedstawione powyżej przykłady zachowań przedsiębiorczych, wskazywane w literaturze przedmiotu, różnią się z uwagi na zakres i charakter realizowanych przez autorów badań, w tym w zależności od specyfiki grup badawczych, które wykazują zindywidualizowane zachowania przedsiębiorcze dla danego rodzaju działalności gospodarczej.

## 2.2 Zachowania przedsiębiorcze a rozwój przedsiębiorstwa

Jednym z głównych tematów zainteresowania badaczy zjawiska przedsiębiorczości organizacyjnej, jest osiąganie przez przedsiębiorstwa sukcesów, objawiających się wypracowaniem ponadprzeciętnych wyników w branży, a także kierunku, jaki prowadzi do osiągnięcia sukcesu i rozwoju. Przeważnie przedsiębiorstwa kwalifikują już osiągnięte wyniki działań w kategorii porażki lub sukcesu. W momencie, gdy działania te kończą się sukcesem są przez przedsiębiorstwo podtrzymywane, natomiast jeśli kończą się porażką, zostają eliminowane<sup>273</sup>. W sytuacji, gdy eliminacja nie przynosi zamierzonego skutku, przedsiębiorstwa zmuszone są do poszerzenia zakresu poszukiwań<sup>274</sup>, aby uwidocznic bardziej kompleksowe rozwiązania<sup>275</sup>.

Koncepcji sukcesu przypisać można sens pozytywnie ocenianego rezultatu działania, będącego odzwierciedleniem osiągnięcia zamierzonego celu, co w ostatecznym rozrachunku prowadzi do rozwoju podmiotu rynkowego. Takie rozpatrywanie sukcesu należy pogłębić o dokonania niezamierzone oraz przypadkowe, osiągnięte w wyniku pojawienia się sprzyjających okoliczności, tj. w obrębie rynku kapitałowego zmiany preferencji

<sup>270</sup> M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 196.

<sup>271</sup> J. Chen, D.O. Neubaum, R.R. Reilly, G.S. Lynn, *The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological turbulence*, „Journal of Operations Management”, 2015, nr 33-34, s. 85.

<sup>272</sup> O. Cochet, J. Dormann, T. Ehrmann, *Entrepreneurial Autonomy, Incentives, and Relational Governance in Franchise Chains*, „Economics and Management of Networks”, 2007, s. 119.

<sup>273</sup> J. Baum, K. Dahlin, *Aspiration performance and railroads' rates of experiential and vicarious learning from train wrecks and crashes*, „Organization Science”, 2007, nr 18(3), s. 368-385.

<sup>274</sup> S. Billinger, N. Stieglitz, T.R. Schumacher, *Search on rugged landscapes: an experimental study*, „Organization Science”, 2013, nr 25(1), s. 93-108.

<sup>275</sup> D. Maslach, op. cit., s. 714-723.

konsumentów, obniżenia wartości surowców i materiałów<sup>276</sup>. Miary sukcesu i rozwoju bardzo często powiązane są bezpośrednio z wynikami i efektywnością. Efektywność stanowi cechę działań, charakteryzujących się osiągnięciem pozytywnie ocenianych wyników bez względu na to, czy miały one charakter zamierzony, czy też nie. Zatem działanie uznane zostanie za efektywne nawet wtedy, gdy jego rezultaty odbiegają będą od planowanych, pod warunkiem, że przyniosą pozytywne skutki. Wysoka efektywność w długi okresie czasu może mieć miejsce w sytuacji, gdy zintegrowany projekt organizacji łączy zasoby, zdolności i istotne kompetencje wpływające na wzrost, jak i utrzymanie pozycji organizacji w krótkim przedziale czasu. W sytuacji, gdy przeciwstawimy sobie eksplorację i eksploatację, wywnioskować można, iż obie strony owej sprzeczności stanowią kluczową wartość do osiągnięcia efektywności organizacji<sup>277</sup>. Z tego względu miary efektywności mogą zostać wykorzystywane jako mierniki sukcesu przedsiębiorstwa, a co za tym idzie i jego rozwoju. Sam pomiar sukcesów przedsiębiorstwa wykorzystywany jako narzędzie komunikacji zamierzeń organizacyjnych oraz etapu ich realizacji<sup>278</sup>. Sukces organizacji rozpatrywany może być zarówno jako wynik odniesiony do precyzyjnie wyodrębnionych czynników, tj. produktów, podmiotów w organizacji i ich grup, lub też w kategorii osiągnięć odzwierciedlanych w m.in. wyniku finansowym organizacji.

Pomiar sukcesów przedsiębiorstwa nawiązuje do diagnozy, w której prezentowany jest stan faktyczny dokonań organizacji, bądź też pojedynczych osób i całych grup. Miarę oceny stanowią mierniki o charakterze aksjologicznym (wartościującym)<sup>279</sup>. Efektywność charakteryzuje się pewną stopniowalnością, dzięki czemu to, jaki poziom zostanie uznany jako sukces, a jaki za porażkę wynika bezpośrednio od konkretnego interesariusza lub ich grup. Pomimo tego opracowane mierniki pomiaru wyników w praktyce nie są w stanie ukazać czynników, które realnie wywierają wpływ na wynik przedsiębiorstwa (np. zwiększenie udziału w rynku). Zaistniałą lukę informacyjną wypełniają wielokrotnie dopiero wyniki badań empirycznych. Nie dziwią zatem liczne publikacje naukowe wdrażające charakterystykę tego problemu, wyjaśniające nie tylko samo zjawisko sukcesu organizacji, lecz także prezentujące wieloaspektowe rozważania nad czynnikami determinującymi sukces.

---

<sup>276</sup> A. Stabryła, *Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2011, nr 4/2., s. 303.

<sup>277</sup> P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 26.

<sup>278</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 117.

<sup>279</sup> A. Stabryła, *Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania*, op. cit., s. 304.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele badań empirycznych mających na celu zbadanie zależności na linii efektywności organizacji a jej wynikami i rozwojem. W Tabeli 9 zaprezentowano przyjęty przez A. Raucha i innych przegląd wskaźników wykorzystywanych w badaniu relacji efektywności organizacji i jej wyników. Przegląd ten poszerzony został o wyniki badań empirycznych polskich naukowców.

**Tabela 9 Wskaźniki wyników organizacji stosowane w celu mierzenia efektywności organizacji**

Lp.	Wskaźnik wyników organizacji	Typ działalności, w której przeprowadzane były badania
1.	„Subiektywne wyniki finansowe	produkcja (urządzenia biomedyczne, powłok pojemników gastronomicznych, stali specjalnej, związków termoplastycznych, przetworników audio, komponentów chemicznych do uzdatniania wody, wyrobów ortopedycznych, narzędzi do cięcia metali, węgla aktywowanego, aparatów oddechowych i obwodów drukowanych, sprzętu gospodarstwa domowego, żywności), handel hurtowy i detaliczny, budownictwo, transport, gospodarka magazynowa i łączności; elektronika, usługi finansowe, rolnictwo
2.	Archiwalne wyniki finansowe	Usługi bankowe, produkcja elektroniki, oprogramowań komputerowych oraz wyrobów farmaceutycznych
3.	Subiektywne wyniki niefinansowe	Organizacje non-profit (w tym szpitale), produkcja (żywności i wyrobów pokrewnych, drewna i produktów z nim powiązanych, maszyn drukarskich, wyrobów z gumy, obrabiarek, tkanin), transport, budownictwo, wydobywanie ropy, gazu i usługi pokrewne, informatyka i opieka zdrowotna
4.	Wskaźniki wyników organizacji	Typ działalności, w obrębie której przeprowadzone były badania przy wykorzystaniu danego wskaźnika
5.	Subiektywne i archiwalne wyniki finansowe	Bankowość, przemysł
6.	Subiektywne i archiwalne wyniki finansowe i subiektywne wyniki niefinansowe	Produkcja (żywność, chemikalia, meble, metale), elektronika”

Zródło: A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzania i finanse Journal of Management and Finance”, 2016, nr 14, s. 490.

Literatura podejmująca tematykę oceny wyników organizacji ukazuje, iż wśród badaczy problemu nie ma zgodności co do właściwych ich miar. Wpływa to na występowanie sporej różnorodności wskaźników wyników biznesowych obiektywnych i subiektywnych oraz finansowych i niefinansowych. Przeważnie w badaniach wykorzystywane są subiektywne miary wyników finansowych (pozycja 1), sporadycznie używa się obu rodzajów subiektywnych miar wyników (pozycja 4), a zdecydowanie sporadycznie wyłącznie subiektywnych miar wyników niefinansowych (pozycja 3). Okazjonalnie wykorzystywano archiwalne wyniki finansowe (pozycja 2), jednakże epizodycznie subiektywne i archiwalne wyniki finansowe (pozycja 5). Archiwalne wskaźniki finansowe nieczęsto wykorzystywane są w procesie oceny wyników organizacji funkcjonujących w sektorze bankowym i branżach przemysłu high-tech (elektronika, oprogramowanie komputerowe oraz przemysł



farmaceutyczny). Subiektywne wskaźniki wyników finansowych wykorzystywane są przeważnie do opisu przedsiębiorstw z sektora high-tech. Jednakże połączenie obu typów subiektywnych wskaźników wyników, tj. finansowych i niefinansowych wykorzystywane jest szczególnie w kontekście organizacji funkcjonujących w sektorze non high-tech (opieka zdrowotna, działalność finansowa oraz ubezpieczeniowa, sektor publiczny).

Zatem badania, w których przyjęto jedynie jeden wymiar, bądź też dość wąski zakres wskaźników efektywności, mogą przyczynić się do błędnego ustalenia stanu faktycznego. Z tego względu istotnym jest ustalić właściwą formę pomiaru wyników organizacji. Należy zastanowić się, czy powinna ona wykazywać charakter finansowy w postaci wzrostu sprzedaży, zwrotu z inwestycji (ROI), zyskowności, czy też niefinansowy, np. poziom satysfakcji interesariuszy, bądź też stanowić połączenie obu wskaźników. Generalnie akceptowane przez naukowców są obiektywne wskaźniki wyników rozpatrywane jako bardziej odpowiednie w stosunku do subiektywnych wskaźników wyników. Niemniej jednak są naukowcy, którzy miary finansowe uzupełniają miarami niefinansowymi<sup>280</sup>.

Studia literatury przedmiotu w kombinacji z wynikami metaanalizy stworzonej przez A. Raucha i innych<sup>281</sup> niemal jednomyślnie potwierdzają pozytywne relacje między efektywnością organizacji, a rozwojem przedsiębiorstw. Zauważono, iż efektywność organizacji stanowi klucz do sukcesu w dłuższym okresie czasu. Naukowcy, którzy rozpatrują efektywność organizacji jako wielowymiarowy konstrukt zauważyli, iż nie wszystkie wymiary oddziałują na wyniki działalności w taki sam sposób, jednakże zawsze odnotowywano korzystne powiązania pomiędzy tymi zmiennymi. Z tego względu znajdziemy wiele analogicznych ustaleń w literaturze dotyczącej wpływu efektywności organizacji na wyniki biznesowe. Przedstawione powyżej ustalenia zdefiniowały zatem, co przedsiębiorstwa winny robić, by osiągnąć wysoką efektywność, jednak nie odpowiadają na pytanie, jak to zrobić skutecznie.

Rozwój stanowi podstawowy wyróżnik systemów celowościowych, w skład których zaliczyć można organizacje. Początkowo rozwój rozpatrywany był w kontekście filozoficznym, następnie nauk przyrodniczych, medycznych, społecznych, ekonomii politycznej. W nauce o zarządzaniu pojęcie rozwoju pojawiło się pod koniec lat 50-tych XX wieku. Termin ten rozumiany jest zazwyczaj jako<sup>282</sup>:

- postęp, posuwanie się na przód, potęgowanie się,

---

<sup>280</sup>P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, op. cit., s. 268.

<sup>281</sup> A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, op. cit., s. 761-787.

<sup>282</sup> A. Stabryła, *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków 2010, s. 15.

- ewolucja, przekształcenie się, rozwijanie się,
- zwiększanie, powiększanie, pomnożenie,
- wzrost.

Z rozwojem wiąże się występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczy. Stanowi długotrwały proces zorientowany na zmiany, w którym widoczne są następujące po sobie etapy, fazy zmian przedsiębiorstwa, charakteryzujące się pewnym zróżnicowaniem pod określonym względem<sup>283</sup>. J. Machaczka interpretuje rozwój przedsiębiorstwa dwutorowo: jako likwidację luki rozwojowej lub też jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu<sup>284</sup>. Nadrzędny cel rozwoju organizacji stanowi kształtowanie postępu w każdym obszarze jej działania, a podstawą oceny będą uzyskane zmiany jakościowe owych obszarów. Umiejętność uczenia się jest niezbędna w rozwijaniu postaw przedsiębiorczych<sup>285</sup>. Rozwój organizacji rozpatrywać należy jako doskonalenie jej pozycji względem otoczenia, co ma miejsce dzięki zmianom o charakterze ewolucyjnym, wywodzących się z sił tkwiących wewnątrz organizacji, selekcyjnym - konsekwencją działań sił zewnętrznych, niezależnych od organizacji. Tworzy on cel organizacji, ale i jedną z dziedzin funkcjonalnych. Dotyczy on przedsięwzięć długofalowych, o szerokim horyzoncie planowania. Rozwój staje się warunkiem koniecznym przetrwania każdego przedsiębiorstwa<sup>286</sup>.

Rozwój przedsiębiorstwa zaliczyć należy do kategorii jakościowych, oznaczających celowe, efektywne i nastawione na zmiany systemów przedsiębiorstwa, które skutecznie dopasują je do nieustannie zmieniającego się otoczenia<sup>287</sup>. Stanowią długotrwały proces sfokusowany na zmiany, w których widoczne są następujące po sobie etapy, fazy przeobrażeń przedsiębiorstwa, ukazujące jego różnorodność pod określonym względem. Analogicznie przedstawiane jest pojęcie w innych źródłach, w których to rozwój przedsiębiorstwa dotyczy procesu (ciągu następujących po sobie i uzależnionych od siebie nawzajem stanów rzeczy) trwającego w czasie, w którym to występujące po sobie zmiany wykazują charakter

<sup>283</sup>A.Skowronek-Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, "Organizacja i Kierowanie", 2013, nr 4(157), s. 41-55.

<sup>284</sup>A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój i decyzje strategiczne dużych firm produkcyjnych*, W: S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), *Sytuacja ekonomiczna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Media Press, Łódź 2007, s. 28-29.

<sup>285</sup>S. Dehghani, A. Gharooni, A. Arabzadeh, *Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2014, nr 109, s. 1130-1141.

<sup>286</sup>A. Stabryła, *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, op. cit., s. 16.

<sup>287</sup>Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 16.

uporządkowany, są względnie trwałe, do momentu wystąpienia sytuacji kryzysowej<sup>288</sup>. Wyróżnić należy również definicje dotyczące wybranych obszarów przedsiębiorstwa, kluczowych, konkretnych jego działań. Rozwój jak już wcześniej wspomniano jest zjawiskiem jakościowym, bazującym na inicjowaniu innowacji (produktowych, procesowych, strukturalnych, jak i innowacji w zakresie, np. zarządzania i organizacji). Zatem rozwój obrazuje zmiany w przedsiębiorstwie dopasowujące je efektywnie (np. poprzez przewagę konkurencyjną) do zmieniającego się otoczenia<sup>289</sup>. Rozwój przedsiębiorstwa utożsamiany bywa również z pojęciami badań, postępu naukowo-technologicznego, innowacjami, restrukturyzacją i szeroko pojętymi zmianami. Działalność rozwojowa przedsiębiorstwa jest nie tylko gruntownie powiązana z przedstawionymi powyżej pojęciami, lecz również działania realizowane w obrębie owych obszarów wzajemnie się przenikają, wpływając na rozwój przedsiębiorstwa<sup>290</sup>. S. Sysko-Romańczuk, systematyzując istniejące definicje rozwoju przedsiębiorstwa, zwraca szczególną uwagę na trzy fundamentalne grupy ujęć: przyczynowe, czynnościowe oraz skutkowe<sup>291</sup>. W ujęciu przyczynowym siłą sprawczą rozwoju jest luka (rozbieżność) rozwojowa rozpoznawana poprzez strategiczne wyznaczanie realnych możliwości niewykorzystywanych do tej pory w przedsiębiorstwie. Dysonans ten bywa również definiowany w literaturze przedmiotu m.in. jako odchylenie pomiędzy oczekiwanym stanem przedsiębiorstwa a rzeczywistymi osiągnięciami<sup>292</sup>. W ujęciu czynnościowym rozwój przedsiębiorstwa urzeczywistniany jest w wyniku doskonalenia miejsca, jakie przedsiębiorstwo zajmuje w otoczeniu, bądź też usprawnianie pojedynczych obszarów jego funkcjonowania. Ujęcie skutkowe dotyczy wyników procesów rozwojowych opisywanych m.in. posiadaniem przewagi konkurencyjnej lub innowacyjnością przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa, obok uniwersalnego ujęcia, przedstawia się również związek tego procesu z wymiarami: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym oraz techniczno-produkcyjnym<sup>293</sup>. S. Sysko-Romańczuk opisując własne podejście do rozwoju przedsiębiorstwa uwzględnia dodatkowo wymiar marketingowy, behawioralny i finansowy<sup>294</sup>.

---

<sup>288</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s. 114.

<sup>289</sup> M. Strużycki (red.), *Przedsiębiorstwo – region – rozwój*, Difin, Warszawa 2011, s. 111.

<sup>290</sup> R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>291</sup> S. Sysko-Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 51-55.

<sup>292</sup> M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2015, nr. 1194, s. 29.

<sup>293</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996, s. 9-13.

<sup>294</sup> S. Sysko-Romańczuk, op. cit., s. 55.

W związku z powyższym, cechami szczególnymi dla zaprezentowanych definicji rozwoju przedsiębiorstwa będą: proces zmian, jakościowe rozpatrywanie procesu, cel – dopasowanie się do zmieniającego otoczenia, scalenie na różnych obszarach działania przedsiębiorstwa kluczowych z punktu widzenia osiągnięcia celu, długookresowy wymiar działań. Z tego względu można sprowadzić pojęcie rozwoju do wszechstronnie rozumianych zmian strukturalnych urzeczywistniających się na różnym etapie, w zgodzie z otoczeniem i założonymi celami przedsiębiorstwa<sup>295</sup>. Z kolei R. Żuber uważa, iż pojęcie rozwoju nigdy nie występuje samodzielnie i należy łączyć je z konkretnymi wymiarami funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. sfera badań, postęp naukowo-technologiczny, innowacją i restrukturyzacją<sup>296</sup>. L. Jakubów zwraca uwagę, iż nikt nie jest w stanie całkowicie zaplanować rozwoju, ponieważ dochodzi do niego na drodze procesów ewolucyjnych i w specyficznych warunkach, w skład których wchodzi potencjał wewnętrzny firmy i zewnętrzne uwarunkowania jej działania. Zatem rozwój przeważnie cechuje brak stabilizacji, nieharmonijność oraz pojawianie się zróżnicowanych faz, sporadycznie zgodnych z modelami teoretycznymi<sup>297</sup>. Oprócz tego w naukach o zarządzaniu akcentuje się często celowościowy aspekt prowadzenia działalności gospodarczej, co przyczynia się do powstania kategorii strategii rozwoju przedsiębiorstwa, ugruntowanej na wyznaczonych celach funkcjonowania. Zatem strategia rozwoju sygnalizuje, iż przedsiębiorstwo skupia się na zmianach zaplanowanych w sposób celowy i racjonalny przez jego kierownictwo<sup>298</sup>. Dodatkowo definicje rozwoju akcentują dostateczną trwałość zachodzących zmian, jak i długofalowy charakter tego procesu, co w połączeniu z rozpatrywaniem go w charakterze fundamentalnego celu działania podmiotu gospodarczego wzmacnia strategiczny charakter rozwoju dla organizacji gospodarczej<sup>299</sup>.

W. Gabrusewicz podkreśla, iż rozwój stanowi proces ukierunkowanych zmian, w którym to wskazać winno się prawidłowo występujące po sobie etapy przemian. Rozsądne i uzasadnione oddziaływanie na proces rozwoju jest dopuszczalne, szczególnie w przedsiębiorstwach, co umożliwia, ale i wymaga poddania go ocenom wartościującym. Na intensyfikację podmiotu składają się zmiany o charakterze: pozytywnym, jak i negatywnym, przyczyniające się do wystąpienia trzech kluczowych stadiów: postęp, regres i stagnacja. W związku z tym, że rozwój nie jest procesem prostoliniowym, zarządzanie rozwojem opiera

---

<sup>295</sup> A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 42.

<sup>296</sup> R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 9-16.

<sup>297</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji: czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa 1998, s. 10.

<sup>298</sup> M. Białasiewicz (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 14.

<sup>299</sup> M. Matejun, op. cit., s. 30.

się na podtrzymywaniu zmian pozytywnych i pożądaných, przy równoczesnej redukcji zmian negatywnych. Działanie takie przyczynia się do postępu, który określany jest szczególnym rodzajem rozwoju, obejmującym jego pozytywne elementy i przejawy<sup>300</sup>.

Zarówno termin rozwoju, jak i wzrostu bywa często w literaturze przedmiotu traktowany zamiennie. Nie jest to jednak właściwe rozumowanie. Rozwój rozpatrywany jest jako jakościowe ujęcie zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, o tyle wzrost jest kategorią ilościową, odnoszącą się do powiększania skali działalności organizacji. Wzrost przedsiębiorstwa wyrażany jest poprzez dynamikę sprzedaży, wartość aktywów, udział w rynku, jak i innymi kategoriami ekonomiczno-finansowymi opisującymi skalę zmian działalności przedsiębiorstwa w czasie<sup>301</sup>. Ciągły wzrost przedsiębiorstwa stanowi warunek konieczny jego rozwoju. Zatem wzrost staje się nadrzędną cechą rozwoju przedsiębiorstwa.

Terminy rozwój i wzrost przedsiębiorstwa są nierozzerwalnie związane z strategią przedsiębiorstwa. Koniecznym jest zaprojektowanie i wdrożenie odpowiedniej strategii, co ma miejsce w trakcie tworzenia procesów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem oraz jest rezultatem wykorzystania określonych narzędzi i instrumentów planowania strategicznego. Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa dotyczy przede wszystkim głównych obszarów decyzyjnych, ale także ma charakter ogólnosystemowy, skupiający się na ustaleniu kierunków przekształceń fundamentalnych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Zatem planowanie strategiczne to proces formułowania decyzji pozwalający dokonać wyboru kierunku działania. Konsekwencją procesu będzie powstanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa<sup>302</sup>.

Istotnym jest na każdym etapie uwzględniać przy ocenie rozwoju zachowania organizacyjne na opisanych powyżej szczeblach, tj. indywidualnym, grupowym, poziomem całej organizacji oraz międzyorganizacyjnym.

Rozwój przedsiębiorstwa to proces konieczny do przetrwania i dalszego funkcjonowania na rynku. Przyczynia się bezpośrednio do zmian poziomu i struktury elementów składowych przedsiębiorstwa. W polskiej literaturze przedmiotu dominuje podział na wewnętrzne i zewnętrzne determinanty wpływające na rozwój przedsiębiorstwa<sup>303</sup>. A. Mitek i L. Micuła, za uwarunkowania zewnętrzne, czyli takie na które firma ma ograniczone możliwości

---

<sup>300</sup> Tamże, s. 30.

<sup>301</sup> A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 41-55.

<sup>302</sup> Tamże, s. 41-55.

<sup>303</sup> A. Mitek, L. Micuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2012, nr 28, s. 53-66.

oddziaływania wskazują przede wszystkim: koniunkturę gospodarczą, inflację, popyt, podaż, regulacje prawne, dynamikę wzrostu gospodarczego, czynniki społeczno-kulturowe, rozwój technik i technologii, system podatkowy, system finansowy, stabilność waluty. Na czynniki wewnętrzne natomiast firma ma możliwość bezpośredniego wpływu. Czynniki te determinują dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Wśród najczęściej wymienianych znajdują się: profil produkcji, majątek trwały, wielkość kapitału, jakość produkcji, rentowność sprzedaży, powiązania korporacyjne, wdrażanie postępu naukowo-technicznego, umiejętności pracowników i kierownictwa, znak towarowy, przedsiębiorczość kadry, zarządzanie zasobami. Według Y.B. Kraja i E. Osmani<sup>304</sup> rozwój przedsiębiorstwa zależny jest zarówno od zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników. Do czynników zewnętrznych zaliczają oni: politykę rządu, siłę przetargową nabywców, siłę przetargową dostawców, konkurencję, rolę nowych podmiotów w gospodarce. Wśród czynników wewnętrznych wyróżnić należy: wszystkie zasoby firmy, procesy zachodzące w firmie, wiedzę, kompetencje. Autorzy wskazują na korelację zachodzącą pomiędzy czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Przedsiębiorstwa mające świadomość posiadania zasobów są bardziej konkurencyjne i efektywne na rynku<sup>305</sup>. V. Yachmeneva i G. Vol's'ka podzielili czynniki wpływające na rozwój przedsiębiorstwa na dwie grupy, tj. czynniki wpływu pośredniego (polityczne, prawne, ekonomiczne, naukowe i techniczne, społeczne, naturalne i klimatyczne) oraz czynniki mikrośrodowiska (mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, tj. dostawcy, klienci, konkurencja, poziom cen, czas dostaw niezbędnych surowców)<sup>306</sup>.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele badań, próbujących opisać relację zachodzącą pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, a rozwojem. Przeważnie relacja ta jest moderowana przez określone czynniki, wśród których wyróżnić należy<sup>307</sup>:

- otoczenie (wrogość/przychyłość),
- wielkość organizacji – ocena przedsiębiorstwa w kategorii mikro, małe, średnie, duże, dokonana w oparciu o dane finansowe (przychody netto oraz sumy bilansowej), jak i wielkości zatrudnienia,

---

<sup>304</sup> Y.B. Kraja, E. Osmani, *Importance of external and internal environment in creation of competitive advantage to SMEs.(case of SMEs, in the nothern region of Albania)*, "European Scientific Journal May 2015", 2015, nr 11, tom 13, s. 120-130.

<sup>305</sup> Tamże, s. 120-130.

<sup>306</sup> V. Yachmeneva, G. Vol's'ka, *Factors influencing the entreprise innovation, Econtechmod, "Aninternational quarterly journal - 2014"*, 2014 nr 1.1, tom.1, s. 133-138.

<sup>307</sup> M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 219, s. 30.

- typ i wiek organizacji – jedna z najistotniejszych makroekonomicznych determinant, nie stanowiąca przedmiotu dogłębnej uwagi w literaturze przedmiotu. Wiek i typ organizacji powiązany jest ściśle z jego genezą, pozycją na rynku, jak i historią kredytową. Im młodsze i mniejsze jest przedsiębiorstwo, tym bardziej narażone na bankructwo (w oparciu o badania MSP w Niemczech i USA – przeważnie okres funkcjonowania takich przedsiębiorstw nie przekracza 5 lat<sup>308</sup>),
- cykl życia organizacji,
- struktura organizacyjna,
- strategia organizacyjna i konkurencyjna,
- styl zarządzania,
- kontekst organizacyjny,
- możliwości przedsiębiorcze,
- czynniki wewnętrzne, zewnętrzne i strategiczne,
- klienci,
- jakość,
- wiedza o przedsiębiorczości – stanowi kreator wszelkich zmian zachodzących w gospodarce, jest kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego<sup>309</sup>,
- zaufanie wewnątrzorganizacyjne - wpływa na relacje międzyludzkie oraz buduje w pracownikach świadomość realnej i krytycznej samokontroli własnych działań<sup>310</sup>,
- skuteczność systemu motywacyjnego - właściwie zmotywowani pracownicy wykonują swoje obowiązki efektywniej oraz wydajniej. Zaangażowany personel często bezwiednie promuje przedsiębiorstwo na zewnątrz oraz zachęca współpracowników do wydajniejszej pracy<sup>311</sup>,
- współpraca wewnątrzorganizacyjna - możliwa jedynie w przypadku zaangażowania wszystkich pracowników firmy w jej życie. Istotną rolę w budowaniu współpracy wewnątrzorganizacyjnej odgrywa kierownik/menadżer (im starszy, tym kształtowane relacje są na wyższym poziomie)<sup>312</sup>.

---

<sup>308</sup> Zob. szerzej: R.A. Peterson, G. Kozmetzky, N.M. Ridgway, Perceived causes of small business failures: a research note, „American Journal of Small Business”, 1983, nr 8, s. 15-19.

<sup>309</sup> M. Popowska, *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015, s. 52.

<sup>310</sup> A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i finanse Journal of Management and Finance”, 2017, nr 2/1/2017, s. 291.

<sup>311</sup> M. Pęcek, J. Walas-Trębacz, *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process”, 2018, nr 3(1), s. 16.

<sup>312</sup> D. Kanaf-Chmielewska (red.), *Wybrane aspekty współpracy wewnątrzorganizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s.58.

Wybrane, zaprezentowane powyżej determinanty stanowiły kluczowy element badań ilościowych niniejszej dysertacji.

### **2.3 Specyfika podmiotów w ramach sieci franczyzowych z perspektywy przedsiębiorczości organizacyjnej**

Franchising rozpatrywany w kategorii organizacyjnej formy prowadzenia biznesu (wraz z wymaganą otoczką prawną) przyczynił się do kluczowych zmian jakościowych wielu dziedzin gospodarki, powodując ich błyskawiczny rozwój. Tendencja ta widoczna była szczególnie w sferze handlu i usług Stanów Zjednoczonych, jak i w innych państwach wysoko rozwiniętych<sup>313</sup>. Sens franchisingu przyrównać można do przeobrażeń mających miejsce w przemyśle pierwszej połowy XX w. w wyniku upowszechnienia i wprowadzeniu automatyzacji nowoczesnych metod organizacji produkcji na szeroką skalę. W tamtym czasie zapoczątkował się podział gospodarki na sektor nowoczesny i tradycyjny. W sektorze tradycyjnym z uwagi na specyfikę wyrobów i usług, jak i strukturę popytu, wprowadzenie nowoczesnych metod nie byłoby możliwe (usługi, produkcja dedykowana zaspokojeniu potrzeb lokalnych konsumentów). Zatem właśnie franchising spowodował, że nowoczesne rozwiązania organizacyjne dające możliwość działania na szeroką skalę znalazły zastosowanie w takich sektorach, jak smażalnie hamburgerów, piekarnie, udzielanie specjalistycznych usług itd.

Ciężko wskazać w literaturze przedmiotu przykład drugiego rozwiązania, które wywarło tak mocny wpływ na rozwój przedsiębiorczości. Koncepcja franchisingu wdrożyła nowy sposób generowania korzyści z faktu znalezienia nowatorskiego pomysłu i przeobrażenia go w produktywnie przedsięwzięcie biznesowe. Zatem oprócz dwóch fundamentalnych form zysków, tj. prowadzenie lukratywnego biznesu lub późniejsza jego sprzedaż, ujawnia się trzecia możliwość: udostępnianie innym przedsiębiorcom za określoną opłatą i na ściśle opisanych warunkach pewnej i całościowej koncepcji prowadzenia biznesu<sup>314</sup>. W konsekwencji stworzono nowy nurt inicjatyw przedsiębiorczych opierający się na poszukiwaniu i wdrażaniu takich form biznesowych, które od początku zakładają działalność na zasadzie franchisingu.

Obecnie rynek usług gastronomicznych uznawany jest za rozwijający się i charakteryzujący się wszechobecnymi działaniami o charakterze przedsiębiorczym.

---

<sup>313</sup> M. Madanoglu, G.J. Castrogiovanni, M. Kizildag, *Franchising and firm risk among restaurants*, „International Journal of Hospitality Management”, 2019, nr 83, s. 236.

<sup>314</sup> M.E. Gerber, *The E-Myth Revisited*, Harper Collins 2001, New York, s. 59-70.



W dzisiejszych czasach to konsument niejako wymusza zmiany, jak i wprowadzenie nowych, zazwyczaj innowacyjnych rozwiązań, co bezpośrednio wiąże się z pozytywnym nastawieniem właścicieli zakładów gastronomicznych, ich otwartością oraz chęcią dokonywania zmian<sup>315</sup>. Wśród determinant wpływających na chęć zmian wyróżnić należy te ekonomiczne, społeczne (zmiany w stylu życia), jak i wartości dodane. Oferta gastronomiczna przeważnie wymaga reorganizacji w związku z wprowadzaniem coraz szerszego wachlarza usług dodatkowych, skierowanego do ściśle określonych grup odbiorców. Zatem jako przykład inicjatyw przedsiębiorczych właścicieli wskazać należy, m.in. zmianę w wyposażeniu lokali, organizowanie warsztatów, zajęć dodatkowych, edukacyjnych, konkursów<sup>316</sup>.

Ostatnimi czasy widoczna jest wzmagająca się serwicyzacja życia społeczeństwa. Zjawisko to wpływa nie tylko na gospodarkę, ale i na zachowania konsumentów. Do niedawna klasyczny model konsumpcji żywności kondensował spożycie w obrębie gospodarstwa domowego, gdzie w środowisku rodzinnym, o ściśle określonych porach dnia miało miejsce samodzielne przygotowywanie posiłków, a następnie ich spożywanie<sup>317</sup>. Aktualnie przedsiębiorstwa działające w branży gastronomicznej w zdecydowanie większym zakresie zaspokajają potrzeby żywieniowe, oferując zarówno żywność i napoje w dowolnie wybranym przez konsumenta miejscu: w domu, pracy, w momencie robienia zakupów, w trakcie podróży, czy też spędzania wolnego czasu<sup>318</sup>. Zatem przyjąć należy, iż współczesny konsument wykorzystuje możliwości, które dają przedsiębiorstwa z sektora gastronomicznego dokładnie wtedy, kiedy tego potrzebuje<sup>319</sup>.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, liczba placówek gastronomicznych (sektora publicznego i prywatnego) na dzień 13.10.2021 wyniosła: restauracje 64 542, bary 64 543, punkty gastronomiczne 64 545<sup>320</sup> (Tabela 10).

---

<sup>315</sup> D. Oh, M. Yoo, Y. Lee, *A holistic view of the service experience at coffee franchises: A cross-cultural Study*, „*International Journal of Hospitality Management*”, 2019, nr 82, s. 69.

<sup>316</sup> A. Kudlińska-Chylak, O. Kulykovets, H. Górską-Warsewicz, *Przedsiębiorczość w zakładach gastronomicznych z perspektywy konsumenta*, „Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce. Innowacyjne strategie, narzędzia i wdrożenia”, 2016, tom XVII, zeszyt 7, część II, s. 166.

<sup>317</sup> E. Szymańska, *Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji*, „Optimum Studia Ekonomiczne”, 2015, nr. 1(73), s. 98.

<sup>318</sup> K. Świetlik, *Ewolucja i uwarunkowania popytu na usługi gastronomiczne w Polsce w latach 2000-2015*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywniczej”, 2017, nr 120, s. 136.

<sup>319</sup> K. Włodarczyk, *Serwicyzacja konsumpcji w polskich gospodarstwach domowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 449, s. 701.

<sup>320</sup> [www.bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/2505](http://www.bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/2505) (dostęp: 16.05.2022)

**Tabela 10 Ilość jednostek gastronomicznych w Polsce**

Jednostka gastronomiczna	Rok											
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
restauracje	4252	4625	4447	4806	5264	5615	5587	5917	5600	5034	5837	4970
bary	3817	3995	3828	4266	4482	4937	5413	5728	5442	5124	5829	5233
stołówki	2028	2088	1898	1982	1880	1839	1863	1889	1812	1744	2011	1542
punkty gastronomiczne	3208	3700	3713	4083	4179	4934	5748	6089	6271	5798	6583	6033

Zródło: opracowanie własne na podstawie [www.bdl.stat.gov.pl](http://www.bdl.stat.gov.pl) (dostęp 16.05.2022)

W województwie śląskim w latach 2019-2020 liczba placówek gastronomicznych uległa zmniejszeniu z 1 772 do 1 434<sup>321</sup>. W obrębie wszystkich jednostek gastronomicznych zanotowano znaczący spadek ilości placówek (Tabela 11).

**Tabela 11 Ilość jednostek gastronomicznych w województwie śląskim**

Jednostka gastronomiczna	Rok											
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
restauracje	472	570	548	594	633	714	624	613	560	463	571	440
bary	403	449	429	460	422	461	487	444	409	378	455	348
stołówki	161	187	168	144	175	178	169	160	154	173	183	148
punkty gastronomiczne	332	375	387	359	385	490	485	550	549	461	563	498

Zródło: opracowanie własne na podstawie: [www.bdl.stat.gov.pl](http://www.bdl.stat.gov.pl) (dostęp 16.05.2022)

Zmiany ilościowe współgrają z zmianami jakościowymi, asortymentowymi oraz strukturalnymi, stanowiąc konsekwencję faktu, iż konwencjonalne funkcje gastronomii, tj. produkcja, usługi i handel, nie współgrają z zmianami zachodzącymi w gospodarce, jak i społeczeństwie oraz zaspokojeniu nowych potrzeb konsumentów. Wzrost przychodów społeczeństwa sprawił, iż konsumenci przeznaczają coraz większą część dochodów na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Globalizacja, internalizacja stylów życia, wzmożone podróże, zacieranie granic państw wpływają na zmiany systemu wartości konsumentów oraz typów zachowań. Aktualnie przy stale malejących wydatkach na żywność, widoczny jest wzrost wydatków w takich kategoriach, jak: doznania i przeżycia, moda, zdrowie i uroda, wygoda, spędzanie wolnego czasu, informacja itp.<sup>322</sup>

Nowoczesne podejście do rozpatrywania produktu gastronomicznego dotyczy zaspokajania różnorodnych potrzeb konsumentów w odniesieniu do użyteczności i wpływu na ich zadowolenie, bądź też niezadowolenie. Zatem na tej podstawie sformułować można korzyści konsumenckie, włączywszy korzyści<sup>323</sup>:

<sup>321</sup> [www.bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica](http://www.bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica) (dostęp: 16.05.2022)

<sup>322</sup> H. Doring, *Gastronomia XXI wieku – nowe wyzwania*, „Food Service”, 2008, nr 3, s. 25-27.

<sup>323</sup> A. Kudlińska-Chylak, O. Kulykovets, H. Górską-Warsewicz, op. cit., s. 169.

- fizyczne, wynikające z konieczności zaspokojenia głodu, pragnienia, popytu na żywość specjalnego przeznaczenia,
- ekonomiczne, opierające się na możliwości zakupu w obrębie określonego budżetu posiłków i napojów o akceptowalnej jakości, stosownej lokalizacji, przy sprzyjającej perspektywie zaoszczędzenia, bądź teraz rozdysponowania czasu wolnego,
- społeczne, stanowiące połączenie zabawy, rozrywki, uprzejmej obsługi, rekomendacji przy wyborze potraw, perspektywa kontaktów towarzyskich,
- psychologiczne, zwiększenie samooceny i statusu,
- estetyczne, będące rezultatem wyglądu i estetyki potraw, sposobu nakrycia stołu, wystroju i atmosfery lokalu. Ważność estetyki wizualnej w lokalach gastronomicznych może zostać potwierdzona opinią Masłowa, wedle której u niektórych osób występuje ewidentna potrzeba estetyczna, której zaspokojenie, lub też nie wywiera wpływ na samopoczucie<sup>324</sup>.

Szereg zaspokajanych przez nowoczesną gastronomię potrzeb sprawia, że produkt gastronomiczny przygotowuje się na wielu poziomach. Nadrzędną część produktu stanowi rdzeń, tzw. główne korzyści, jaki otrzymuje konsument, pozyskując usługę gastronomiczną: zaspokojenie głodu, pragnienia, stanu sytości, odnowienia sił oraz doznania estetyczne, smakowe, zapachowe, poprawiające samopoczucie, umożliwiające nawiązywanie nowych kontaktów towarzyskich. Nieczęsto jednak produkt gastronomiczny dostarczany jest w formie rdzenia. Na końcowym etapie transakcji produkt w gastronomii obejmuje inne komponenty, zwiększające jego atrakcyjność i konkurencyjność na rynku, tj. produkt rzeczywisty i poszerzony.

Z danych GUS wynika, iż w 2020 roku przeciętne miesięczne wydatki ludności na restauracje i hotele wynosiły 46,48 zł/osobę (44,26 zł/osobę w województwie śląskim)<sup>325</sup>. W roku 2019 statystyczny Polak na ten sam cel wydał 61,41 zł/osobę, co stanowi spadek względem roku bazowego o ponad 32%. Niestety wybuch epidemii koronawirusa (Covid-19) z początkiem 2020 roku wpłynął na przerwanie dobrej passy rynkowej. Stratę poniósł niemal każdy segment rynku HoReCa (łącznie określenie sektora hotelarskiego oraz gastronomicznego) w Polsce. Przed pojawieniem się epidemii koronawirusa w Polsce prognozowano około 5% wzrost wartości rynku gastronomicznego w 2020r. W 2019r. wartość HoReCa wzrosła o 6%, do rekordowej kwoty 32mln zł. Prognozy dla roku 2020 były bardzo obiecujące. Rozwój pandemii zmienił sytuację diametralnie. Wprowadzenie przez rząd szeregu

---

<sup>324</sup> Tamże, s. 170.

<sup>325</sup> [www.bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica](http://www.bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica) (dostęp 16.05.2022)

działań mających na celu ograniczenie rozwoju liczby zachorowań spowodował zamknięcie z dnia na dzień restauracji, kawiarni, pubów i innych miejsc przyjmujących w swoich lokalach gości. Funkcjonowanie placówek gastronomicznych zostało ograniczone do serwowania jedzenia na wynos. Wydaje się, że wiele placówek długo nie powróci do poziomu obrotów sprzed wybuchu pandemii. Dobrym przykładem będą galerie handlowe, które mimo zniesienia restrykcji odnotowały spadek odwiedzających je klientów, na czym ucierpiały również lokale gastronomiczne zlokalizowane w obrębie galerii (patrz Tabela 12)<sup>326</sup>.

Powołując się na raport PMR „Rynek HoReCa w Polsce 2021. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2021-2026” przeprowadzony na przełomie kwietnia i maja 2021, sytuacja wynikająca z pandemii Covid-19 doprowadziła do redukcji zatrudnienia o 23%. Natomiast obecnie, kiedy branża powoli wraca do stanu sprzed pandemii przedsiębiorcy borykają się z brakiem pracowników, ponieważ część personelu w wyniku redukcji etatów przebranżowiła się lub wyjechała poza granice Polski. Mimo zamkniętych sektorów rynku i utraty pracy przez część społeczeństwa zanotowano wzrost płac<sup>327</sup>. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w pierwszym kwartale 2022r. wzrosło względem roku 2020r. , osiągając poziom 6235,22 zł<sup>328</sup>.

**Tabela 12 Ocena zmian planów korzystania w 2020 roku z usług lokali gastronomicznych z powodu epidemii koronawirusa (n=1309)**

Ocena	Procent
Całkowita rezygnacja	27%
Ograniczenie/ odłożenie w czasie	38%
W miarę możliwości korzystanie jak zazwyczaj	23%
Zwiększenie korzystania	3%
Niekorzystanie do tej pory i brak zamiaru	10%

Źródło: „Koronawirus a zmiana zachowań konsumentów w Polsce w 2020”, PMR, 2020.

Wprowadzone restrykcje wpłynęły negatywnie na przyzwyczajenia konsumentów. Dodatkowo pewna grupa klientów, która bez względu na to, jaki poziom restrykcji będzie obowiązywać, zaprzestanie odwiedzać lokale gastronomiczne lub będzie to robić rzadziej.

Współcześnie obecność przedsiębiorstw na globalnych rynkach staje się głównym wyznacznikiem sukcesu przedsięwzięcia. Poprzez proces globalizacji przedsiębiorstwa zyskały nowe możliwości rozwoju i zdobycia przewagi konkurencyjnej. Ponadto zmuszone są łączyć

<sup>326</sup> Rynek Gastronomiczny w Polsce Raport 2021, op. cit., s. 11.

<sup>327</sup> Rynek Gastronomiczny w Polsce Raport 2021, BROG B2B, Warszawa 2021, s. 6.

<sup>328</sup> [www.stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-pierwszym-kwartale-2022-roku,271,36.html](http://www.stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-pierwszym-kwartale-2022-roku,271,36.html) (dostęp 17.05.2022)

politykę globalną z bardzo dobrą znajomością lokalnego rynku i zachowań konsumentów. Istotną rolę prezentują tu przedsiębiorstwa franchisingowe – stanowiące przykład organizacji działającej globalnie, w obrębie których decyzje podejmowane są w jednym centralnym ośrodku.

Koncepcja franchisingu<sup>329</sup> to forma współpracy na gruncie gospodarczym, która w okresie ostatnich kilkunastu lat rozwija się wyjątkowo dynamicznie<sup>330</sup>. W literaturze przedmiotu próżno szukać jednoznacznej definicji franchisingu<sup>331</sup>. Najdokładniejsza zawarta została w Europejskim Kodeksie Franczyzy, która brzmi następująco: franczyza to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie oraz finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami, francyzodawcą, a także jego indywidualnymi francyzobiorcami<sup>332</sup>. Dokładniejszą definicję franchisingu prezentuje Kolarski: „*franchising jest to metoda prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie dystrybucji towarów i usług polegająca na tym, że przedsiębiorstwo otrzymuje prawo do oferowania i sprzedaży określonych towarów i usług w ramach systemu marketingowego innego przedsiębiorstwa i z wykorzystaniem nazwy, znaków towarowych i doświadczeń techniczno-organizacyjnych tego przedsiębiorstwa*”<sup>333</sup>. Istotę każdego systemu franchisingowego stanowi zatem nadanie przez francyzodawców poszczególnym francyzobiorcom praw, ale i obowiązków wynikających z prowadzenia działalności na postawie opracowanej koncepcji prowadzenia biznesu<sup>334</sup>. Umowa franchisingowa upoważnia francyzobiorcę do korzystania z nazwy handlowej dawcy, znaku towarowego i usługowego, know-how, metod prowadzenia działalności, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych istotnych praw własności intelektualnej<sup>335</sup>. Franchising rozpatrywany jest również jako źródło finansowania działalności gospodarczej<sup>336</sup>.

---

<sup>329</sup> Franchising ma swój odpowiednik w języku polskim w słowie franczyza, należy jednak zaznaczyć, że wersja angielska jest znacznie bardziej popularna, zwłaszcza w literaturze naukowej.

<sup>330</sup> N. Oykuilyigun, M. Keskin, *Is franchising an Efficient Tool for Entrepreneurship in the Knowledge Economy?*, "Entrepreneurship, Business and Economics", 2016, nr 11, s. 33-42.

<sup>331</sup> R. Beere, *The role of Franchising on Industry Evolution Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change*, Palgrave Macmillan, Switzerland 2017, s.11.

<sup>332</sup> European Franchise Federation, [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com), (28.09.2020)

<sup>333</sup> G. Kolarski, *Franchising, przewodnik dla początkujących*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992, s. 6.

<sup>334</sup> J.G. Combs, S.J. Katchen, V.L. Hoover, *A strategic groups approach to the franchising-performance relationship*, "Journal of Business Venturing", 2004, nr 19, s. 877-897.

<sup>335</sup> S. Spinelli, R.M. Rosenberg, S. Birley, *Franchising Pathway to Wealth*, Prentice Hall PTR, United States of America. 2004, s. 20.

<sup>336</sup> P. Kokot-Ściepien, *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie”, 2016, nr 24, Tom I, s. 16-29.

Strategia franchisingu doskonale wpisuje się w popularne hasło „myśl globalnie, działaj lokalnie”, gdyż w jej obrębie franchisingodawca idei - zwany wizjonerem – popularyzuje swoją koncepcję na wielu rynkach, kolaborując z lokalnymi przedsiębiorcami. Dodatkowo biorca systemu – franchisingobiorca – wykorzystuje doświadczenie organizacyjne i handlowe dawcy systemu oraz rozpowszechnia i popularyzuje markę.

Franchising to forma „współpracy” zawieranej pomiędzy dawcą licencji, a siecią działających samodzielnie franchisingobiorców. Pojęcie „współpraca” jest dość szerokim terminem, jednak aktualnie dość często wykorzystywanym w literaturze przedmiotu. Zatem franchising to specyficzny układ ekonomiczny, pełniący kluczową rolę wśród innych form współpracy biznesowej. Koncepcja ta zyskała miano jednego z najlepszych rozwiązań dla przyszłych przedsiębiorców wykazujących z jednej strony chęć pozostania niezależnymi, a z drugiej nieposiadających odpowiedniej wiedzy lub środków finansowych na prowadzenie własnej działalności gospodarczej<sup>337</sup>. Tworzenie od podstaw własnej marki wymusza posiadanie konkretnych funduszy i czasu, natomiast franchising umożliwia rozpoczęcie działalności gospodarczej już pod znaną i rozpoznawalną na rynku marką, co umożliwia przedsiębiorcom zachowanie sił i czasu na popularyzowanie własnego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorcy coraz częściej utożsamiają działalność na zasadnie franchisingu z szansą, na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Wynika to z kilku powodów:

- przyjmuje się, iż rozpoczęcie działalności gospodarczej w sieci jest tańszą opcją, iż rozwijanie analogicznej działalności na własną rękę. Z reguły opłata wstępna ponoszona przez franchisingobiorcę wchodzącego do sieci stanowi małą część kwoty, jaką ponieść musi potencjalny przyszły przedsiębiorca chcący rozpocząć działalność gospodarczą od podstaw,
- działalność obciążona jest mniejszym ryzykiem niepowodzenia,
- franchisingobiorca w momencie podpisania umowy otrzymuje sprawdzony tzw. „przepis na biznes” zawierający wsparcie organizacyjne, marketingowe, techniczne ze strony dawcy systemu.

Intensywny rozwój na początku lat 90-tych XX w. takich firm, jak Yves Rocher czy McDonald's wpłynęło na zwiększenie popularności koncepcji na rynku polskim<sup>338</sup>. Sukcesy zagranicznych sieci franchisingowych przyczyniły się do lawinowego wzrostu zainteresowania

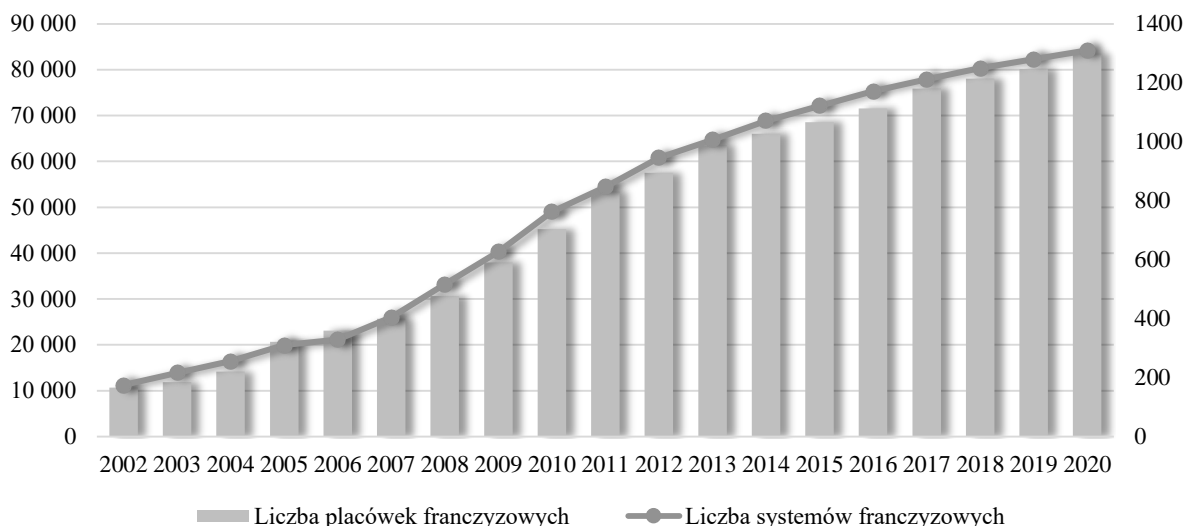
---

<sup>337</sup> M. Keskin, *Działalność w sieci franchisingowej a rozwój przedsiębiorczości w dobie globalizacji*, „Ekonomia Międzynarodowa”, 2017, nr 18, s. 68.

<sup>338</sup> M.J. Ziółkowska, *Franchiza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 22.

ową koncepcją<sup>339</sup>. Początek XXI w. to wzrost polskich systemów franczyzowych, które to z powodzeniem konkurowały z zagranicznymi odpowiednikami (Rys.9).

**Rysunek 9** Rozwój rynku franchisingowego w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-roku/](http://www.franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-roku/) (dostęp 22.05.2022)

Zaczynając od 2011 r. corocznie przybywa w Polsce średnio 50 nowych systemów franchisingowych. Pod koniec 2018 r. ich liczba osiągnęła poziom 1250. Średnioroczna dynamika przyrostu nowych sieci franchisingowych dla całego piętnastoletniego okresu kształtowała się na poziomie około 12%.

Zmiany gospodarcze, prawne i organizacyjne przyczyniły się do powstania różnych form powiązań franczyzowych, które podzielić można według określonych kryteriów. Podstawowe kryterium podziału franchisingu stanowi przedmiot, czyli charakter działalności gospodarczej, jaką mają obejmować stosunki franchisingowe<sup>340</sup>. Według tego podziału wyróżniamy franchising produkcyjny, handlowy, usługowy i mieszany<sup>341</sup>. Klasyfikacja jest najczęściej spotykaną w literaturze przedmiotu, która znalazła odzwierciedlenie w rozporządzeniu nr 4087/88 z 30.11.1988 r. w sprawie zastosowania art. 85 Traktatu Rzymskiego do umów franchisingu<sup>342</sup>. Franchising produkcyjny, nazywany także przemysłowym czy też technologicznym jest rezultatem zawarcia umowy, na mocy której dawca systemu zobowiązuje się do udostępnienia biorcy know-how, technologii produkcji, tajemnicy zawodowej, jak

<sup>339</sup> Tamże, s. 22.

<sup>340</sup> M.A. Khan, *Restaurant Franchising: concept, regulations and practices, third edition*, Apple Academic Press, Toronto 2014, s. 31.

<sup>341</sup> A. Antonowicz, *Franchising uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2005, s. 24.

<sup>342</sup> Tamże, s.25.

i własnego doświadczenia technicznego w celu wytwarzania w obrębie jego przedsiębiorstwa określonego asortymentu o przyjętym standardzie, sprecyzowanej jakości i identycznych cechach zewnętrznych, jakie charakterystyczne są dla wyrobów przedsiębiorstwa macierzystego. W umowie franchisingu handlowego (zwanego niekiedy dystrybucyjnym) franczyzodawca systemu zobligowany jest do dostarczenia określonego towaru, a franczyzobiorca przyjmuje na siebie obowiązek sprzedaży otrzymanych dóbr w obrębie prowadzonej przez siebie działalności franchisingowej<sup>343</sup>. Franchising handlowy często określany jest mianem „najbardziej pełnego” systemu franchisingowego. W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, iż ten typ franchisingu powinien być traktowany jako podstawowa forma franchisingu rozumianego jako forma współpracy gospodarczej. Franchising usługowy wiąże się natomiast z obowiązkiem biorczy do posługiwania się znakiem firmowym dawcy, znakowaniem przedmiotów wykonywanych usług, jak i samą procedurą świadczonych usług. Skrupulatne rozgraniczenie typowych cech zaprezentowanych form franchisingu stwarza nierzadko poważne trudności. Wynika to z płynnej granicy zakresów poszczególnych typów franchisingu. Zdarza się, iż strony umowy franchisingowej decydują się nadać jej treść mieszaną, czyli łączą elementy zaprezentowanych powyżej form. Często z franchisingiem mieszanym mamy do czynienia w momencie, gdy producent wyrobów dostarcza je bezpośrednio do biorców w celu ich sprzedaży, lub też, gdy przedsiębiorstwa franchisingowe poza sprzedażą zajmują się działalnością usługową powiązaną z przedmiotami pochodzącymi od tego samego dawcy, np. usługi serwisowe<sup>344</sup>.

Na potrzeby niniejszej pracy autorka badać będzie franchising usługowy, ze szczególnym uwzględnieniem usług gastronomicznych. Od zarania panuje przeświadczenie, iż gastronomia jest tzn. „królową” franchisingu. Z końcem 2020 roku działających w gastronomii sieci franczyzowych w Polsce było aż 191 (co stanowi wzrost o prawie 31% względem roku 2015). Właśnie w tej gałęzi rynku odnotowuje się corocznie największe zmiany, zarówno jeśli chodzi o ilość nowych systemów, jak i tych zamykanych. Obecnie na zasadzie franchisingu otwierane są lokale każdego typu, począwszy od barów mlecznych, a skończywszy na drogich restauracjach z kuchnią orientálną<sup>345</sup>. Rynek gastronomiczny w Polsce staje się sukcesywnie coraz bardziej konkurencyjny, co wpływa na kłopoty nawet największych rynkowych graczy<sup>346</sup>. Dobrym przykładem będzie sieć pączkarni Dunkin’Donuts, która to dwukrotnie bez

---

<sup>343</sup> M.A. Khan, op. cit., s. 32.

<sup>344</sup> A. Antonowicz, op. cit., s. 26.

<sup>345</sup> I. Nowochatko-Kowalczyk, M. Krawczyk, *Biznes na talerzu - franczyza w gastronomii 2018*.

<sup>346</sup> M. Krawczyk (red.), *Wolno ale do przodu*, „Franczyza & Biznes Własna firma na licencji”, 2019, nr 1(35), s. 45.



sukcesu próbowała zaistnieć na polskim rynku<sup>347</sup>. Pomimo zakrojonej akcji marketingowej i dalekosiężnych planów franczyza nie sprawdziła się również w przypadku Burger Kinga, który w przeciągu ostatnich dwóch lat nie uruchomił ani jednej placówki w systemie franczyzowym. W gastronomii franchising jest tak popularny, że na prowadzenie działalności w tej formie decydują się nawet pojedyncze lokale z kebabem (w 2019 r. dołączył do tego zestawienia m.in. Mr Kebab i Kebson), jak i bardzo popularne smażalnie frytek. Oprócz nieustannie obecnymi w zestawieniu gigantami jak McDonald's czy Subway, istotnymi graczami są również polscy operatorzy jak: Wojtex (w skład którego wchodzi aż sześć konceptów gastronomicznych, wśród których prym wiodzie Biesiadowo), BobbyBurger, Da Grasso, itd. W ubiegłym roku powstało kilkadziesiąt nowych francyz, wśród których warto wymienić restauracje Niezłe Bydło, sieć ciastkarni Chimney Cake Bakery, jak i restaurację sushi Jemsushi. Na koniec 2020 r. rynek gastronomiczny w Polsce wart był 22,7 mln zł, co daje 30,9% spadek jego wartości względem roku 2019 (32,8 mld zł)<sup>348</sup>.

Franchising dość często wykorzystywany jest jako źródło finansowania mniejszych przedsiębiorstw, bądź przedsiębiorców rozpoczynających działalność na rynku. Przeważnie biorąc pod uwagę małe zaplecze finansowe posiadane przez początkujących przedsiębiorców, podjęcie decyzji, czy prowadzić działalność z własnymi, skromnymi zasobami i jednocześnie zachować niezależność (co może skutkować bankructwem), czy też oddając część własnej niezależności, rezygnując z samodzielności, wykorzystać pomoc finansową umożliwiającą dalszy rozwój działalności, jest bardzo trudne. Istnieje wiele możliwości finansowania przedsięwzięć (kredyt, emisja papierów wartościowych, pożyczka), jednak nie wszystkie opcje mogą być dostępne dla każdego przedsiębiorcy<sup>349</sup>. Istotną rolę w możliwości skorzystania z instrumentów rynku kapitałowego stanowi nie tylko wielkość podmiotów, ale i forma organizacyjno-prawna, w związku z tym przedsiębiorcy coraz częściej wykorzystują alternatywne źródła finansowania tj. venture capital, leasing, forfaiting czy właśnie franchising.

Franchising to również element strategii marketingowej, która umożliwia franchisingobiorcą wchodzenie na nowe rynki, bez przymusu angażu własnego kapitału. Wykorzystują oni efekt skali, ponieważ badania marketingowe realizowane w dużej skali docierają do większego grona odbiorców niż działania realizowane jednostkowo. Na skutek

---

<sup>347</sup> <https://franczyzawpolsce.pl/raporty/8026-biznes-na-talerzu-franczyza-w-gastronomii-2018> (12.10.2020)

<sup>348</sup> Rynek Gastronomiczny w Polsce - Raport 2021, Brog B2B, Warszawa 2021, s. 5.

<sup>349</sup>L. Lewandowska, *Franchising As a Way of Creating Entrepreneurship and Innovation*, „Comparative Economic Research”, 2014, nr 17(3), s. 165.

badan rynku prowadzonych przez dawcę systemu, biorca otrzymuje gruntowniejszą wiedzę o lokalnych preferencjach konsumentów.

Umowa franchisingowa zawierana przez obie strony jest kontraktem cywilnoprawnym umożliwiającym prowadzenie działalności gospodarczej na skutek przekazania przez znane na rynku przedsiębiorstwo innej firmie praw do produkcji i sprzedaży dóbr w oparciu o własną technologię i korzystania odpłatnie z znaku towarowego. Umowy przeważnie zawierane są na długi okres czasu (nie krócej, niż 3-5 lat), bądź też zawierane na czas nieokreślony. Wynika to z przekazania własności intelektualnej i przemysłowej, głębokiej relacji pomiędzy dawcą i biorcą systemu, która pierwszemu gwarantuje, np. możliwość zwiększania rynku zbytu, a drugiemu prowadzenie działalności z ograniczonym ryzykiem niepowodzenia<sup>350</sup>.

Co prawda franchisobiorca pozostaje niezależnym przedsiębiorcą, jednak przystając na warunki umowy, staje się on podległy dawcy systemu. Bywają przypadki, iż franchisobiorcy uskarżają się na zbyt silną kontrolę ze strony dawców systemów, na obostrzenia i ograniczenia ich mocy decyzyjnych. Tego typu kontroli podlegają zazwyczaj nowe przedsiębiorstwa w sieci, bądź te znajdujące się w początkowej fazie rozwoju, jednakże wraz ze wzrostem stabilizacji przedsiębiorstwa na rodzimym rynku, dozór najczęściej słabnie<sup>351</sup>.

Fundament franchisingu stanowi otoczenie biorcy opieką, pomoc w rozwikłaniu problemów i słuzenie fachową radą. Przeważnie franchisodawcy udzielają wsparcia, w kwestii ubiegania się o kredyt, zakupu potrzebnego wyposażenia, znalezienia odpowiedniej lokalizacji, rekrutacji personelu i wszelkich decyzji inwestycyjnych. Świadczą również opiekę prawną i księgową. Biorca systemu korzysta z szkoleń, know-how, patentów, licencji, praw autorskich dawcy (wszystkie te atrybuty zawarte są w tzw. pakiecie franchisingowym)<sup>352</sup>. Przystąpienie do sieci franchisingowej umożliwia niedoświadczonemu franchisingobiorcy poczuć się pewniej w nowej roli, a wiedza, iż zawsze może on zwrócić się do dawcy systemu o pomoc, umożliwia skupienie się na rozwoju przedsiębiorstwa.

W zależności od typu branży, lokalizacji sieci, podłoża geokulturowego, politycznego, ekonomicznego oraz demograficznego – franchising wspiera rozwój przedsiębiorczości poprzez wykorzystanie swojej funkcji edukacyjnej (wspomaga nabywanie empirycznej wiedzy biznesowej), zarządzaniu zasobami ludzkimi, funkcji poznawczej (w wyniku wchodzenia na

---

<sup>350</sup> G. Golawska-Witkowska, A. Rzeczycka, E. Mazurek-Krasodomska, *Franchising w kształtowaniu działalności gospodarczej w Polsce na tle wybranych krajów świata*, Zakład Finansów, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2014, s. 27.

<sup>351</sup> A. Watson, *Small Business Growth Through Franchising: A Qualitative Investigation*, „Journal of Marketing Channel”s, 2008, nr 5(1). s. 7–8.

<sup>352</sup> M. Keskin, op. cit., s. 69.

nowe rynki, w skali globalnej i lokalnej), funkcji twórczej (umożliwia niezależność, uczy przedsiębiorczości i umiejętności realizacji marzeń), zarządzaniu zasobami finansowymi przedsiębiorstwa oraz funkcjom ogólnomenadżerską i informacyjną. Fundamentalne funkcje franchisingu podsumowuje Rysunek 10.

**Rysunek 10 Funkcje franchisingu**



Źródło: M. Keskin, *Działalność w sieci franchisingowej a rozwój przedsiębiorczości w dobie globalizacji*, „Ekonomia Międzynarodowa”, 2017, nr 18, s. 70.

Niekwestionowaną zaletą tego typu współpracy jest możliwość pozostania szefem samemu sobie i stosunkowo nieduża zależność od franchisodawcy. Przedsiębiorcy przeważnie cieszą się szacunkiem społeczeństwa, zatem sami, dzięki prowadzeniu własnego biznesu mają poczucie spełnienia, jak i komfort psychiczny. Decydując się na działalność w sieci franchisingowej, będącej niejako receptą na pewny biznes, ograniczają ryzyko niepowodzenia. Zazwyczaj przyszłym przedsiębiorcom brakuje odwagi lub zasobów finansowych na rozpoczęcie przedsięwzięcia od zera. Pojawiają się również sytuacje, gdzie struktura rynku uniemożliwia rozpoczęcie działalności bez istotnych inwestycji w działania marketingowe.

W sieciach franchisingowych pracownicy muszą wykazywać zachowania przedsiębiorcze, ponieważ wynika to ze specyfiki systemów. Aby system mógł się rozwijać i dostosowywać do zmieniających się zapotrzebowań konsumentów niezbędne wydaje się włączanie w działalność przedsiębiorstwa ich pracowników. Kształtowanie zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników nie jest łatwym zadaniem<sup>353</sup>. Wbrew pozorom proces ten powinien mieć swój początek już na etapie edukacji wczesnoszkolnej i być kontynuowany na dalszych szczeblach edukacji, również na poziomie szkolnictwa wyższego<sup>354</sup>. Edukacja w zakresie przedsiębiorczości powinna wspierać, jak i rozwijać zachowania przedsiębiorcze,

<sup>353</sup> A. Puto, *Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 419, s. 162.

<sup>354</sup> K. Brendzel-Skowera, *Potencjał przedsiębiorczy uczelni na przykładzie Politechniki Częstochowskiej*, „Przegląd Organizacji”, 2014, nr 12, s. 27.

wyposażając potencjalnych przedsiębiorców w zestaw umiejętności inicjowania i podejmowania działań o charakterze przedsiębiorczym<sup>355</sup>. Edukacja z zakresu przedsiębiorczości na uniwersyteckim poziomie umożliwia intensyfikację efektywności zachowań przedsiębiorczych poprzez szereg działań edukacyjnych, tj. tworzenie biznesplanów, powstawanie inkubatorów przedsiębiorczości<sup>356</sup>.

## **2.4 Zachowania przedsiębiorcze w przedsiębiorstwach franczyzobiorców w usługach gastronomicznych**

Franchising jako forma prowadzenia działalności gospodarczej jest z pewnością sam w sobie inicjatywą o charakterze przedsiębiorczym i ostatnich dekadach bezsprzecznie zwiększył grono osób podejmujących inicjatywy o charakterze przedsiębiorczym<sup>357</sup>. Ułatwił start w biznesie osobom, które wcześniej nie planowały rozpoczęcia działalności, bądź też nie miały wystarczających zasobów, by podjąć się takiego zadania. Potencjalni biorcy systemów uzyskują za określoną opłatą wcześniej sprawdzony prototyp przedsięwzięcia biznesowego. Przeważająca większość z nich nie podołałaby wyzwaniu opracowania podobnego rozwiązania, w związku z brakiem predyspozycji kreatywnych, doświadczenia i co najważniejsze środków finansowych. Dzięki przyłączeniu się do grona franchisingobiorców dostali oni szansę stać się przedsiębiorcami dobrze prosperującego przedsięwzięcia, ale i uzyskali możliwość rozwoju osobistego.

Biorcy gastronomicznych systemów franchisingowych stanowią specyficzną grupę przedsiębiorców, szczególnie nastawionych na rozwijanie zachowań przedsiębiorczych. Specyfika rynku gastronomicznego, jego dynamika i duża rotacja podmiotów w obrębie branży<sup>358</sup> powoduje, iż nie każde przedsięwzięcie zakończy się sukcesem<sup>359</sup>. Biorcy gastronomicznych systemów franchisingowych dzięki zawartej umowie ograniczają ryzyko

---

<sup>355</sup> J. Betakova, K. Haviernikova, M. Okręglicka, M. Mynarzova, R. Magda, *The Role of Universities in Supporting entrepreneurial intentions of students toward sustainable entrepreneurship*, „Entrepreneurship and Sustainability Issues”, 2020, nr 1(8), s. 575.

<sup>356</sup> L.M. Shulgina, A.P. Zhaldak, M. Okręglicka, *The need of developing the educational standards to stimulate entrepreneurial orientation of University students in Ukraine and Poland*, „Economic Processes Management”, 2017, nr 1, s. 3.

<sup>357</sup> W.E. Gillis, J.G. Combs, X. Yin, *Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies*, „Journal of Business Venturing”, 2020, nr 35, s. 1.

<sup>358</sup> K-A. Sun, S. Park, Z. He, *Effect of franchising on restaurant firms' risk evaluations in the bond market*, „International Journal of Hospitality Management” 2019, nr 83, s. 19.

<sup>359</sup> Y. Rhou, Y. Li, M. Singal, *Does managerial ownership influence franchising in restaurant companies?*, „International Journal of Hospitality Management”, 2019, nr 78, s. 123.

niepowodzenia mogą skupić się na rozwoju konceptu<sup>360</sup>. Działalność w obrębie sieci umożliwi niedoświadczonemu biorcy ugruntować swoją pozycję, a co za tym idzie poczuć się pewniej w roli przedsiębiorcy. Dzięki działalności w sieci biorcy mają pewność, iż z każdym problemem mogą zwrócić się do dawcy systemu, skupiając się na rozwoju przedsiębiorstwa, a nie martwiąc o jego rentowność. Przedsiębiorca wykorzystując narzędzia zagwarantowane w pakiecie licencyjnym, otrzymuje możliwość wnikliwej analizy rynku. Mogąc skupić się jedynie na rozwoju własnej placówki szybciej zauważy potencjalne luki w popycie. Duże obroty i gwarancja popytu na stałym poziomie wzbudza w biorcach chęć jeszcze większego pomnożenia zysków.

Każdy gastronomiczny koncept franchisingowy pobudza w swoich biorcach zachowania przedsiębiorcze<sup>361</sup>. Podstawowym warunkiem umowy licencyjnej jest nieustanne samodoskonalenie biorców systemów. Kursy, szkolenia, spotkania z innymi biorcami naturalnie rozwijają przedsiębiorczość. W trakcie takich spotkań biorecy uzyskują szansę porównywania przychodów własnych z innymi, jak i z całą siecią. Dzięki takim zabiegom biorca ma pewien „punkt odniesienia” względem tego, co robi źle. Dzieląc się problemami biorecy otrzymują niepowtarzalną okazję uczenia się na błędach innych i wyciągania z nich wniosków. Nawet najbardziej przedsiębiorczy właściciele firm nie będą mieli szans na osiągnięcie sukcesu, jeśli nie posiadają wymiernych środków finansowych. Nie zawsze kredyt, czy pożyczka jest w zasięgu młodego przedsiębiorcy<sup>362</sup>. Działalność w gastronomicznej sieci franchisingowej umożliwi wcielenie w życie pomysłów mogących przysłużyć się całej sieci<sup>363</sup>. Niektóre koncepty pozostawiają biorcą swobodę działania, dając pole do rozbudzania przedsiębiorczości. Oddolne inicjatywy biorców działają jak efekt kuli śnieżnej. Jeżeli zaproponowane usprawnienia okażą się przydatne, zostaną wprowadzone w każdym lokalu, w obrębie całej sieci. Twórca pomysłu w zależności od umowy może liczyć na jednorazową, bądź cykliczną bonifikatę. W przypadku dużej, ugruntowanej w świadomości konsumenta marki osoba ta wpisze się w karty historii firmy. Dla przykładu McDonald's od początku swojej działalności ściśle współpracuje z biorcami, dzięki czemu wiele usprawnień zastosowanych w lokalach sieci zapoczątkowali oni sami, np. menu śniadaniowe. Gdyby nie przedsiębiorczość

---

<sup>360</sup> I. Hajdini, J. Windsperger, *Contractual restraints and performance in franchise networks*, „Industrial Marketing Management”, 2019, nr 82, s. 96.

<sup>361</sup> J. C. Short, M.A. Zachary, D.J. Ketchen Jr., *Entrepreneurial orientation rhetoric and franchise system size: The moderating role of military veteran recruitment*, „Journal of Business Venturing Insights”, 2018, nr 10, s. 2.

<sup>362</sup> J. Gim, K. Choi, A. Jang, *Do franchise firms manage their earnings more? Investigating the earnings management of restaurant firms*, „International Journal of Hospitality Management”, 2019, nr 79, s. 71.

<sup>363</sup> Y. Koh, S. Lee, S. Boo, *Does franchising help restaurant firm value?*, „International Journal of Hospitality Management”, 2009, nr 28, s. 289.

i chęć rozwoju marki ze strony biorców, McDonald's nie zostałyby międzynarodową firmą o tak znacznej rozpoznawalności<sup>364</sup>.

Gastronomiczne sieci franchisingowe, jako jedne z najpopularniejszych i najliczniejszych na rynku, corocznie przyciągają nowych, potencjalnych biorców chętnych, by działać na rzecz i wspólnie z siecią. Długoterminowość umów (3-5 lat) gwarantuje nie tylko stały dostęp do wiedzy dawcy, jak i korzystania z ugruntowanej w świadomości konsumenta marki. To również szansa, na rozwijanie kompetencji menadżerskich i interpersonalnych. Odpowiednie wykorzystanie rynku i nadarzających się szans umożliwia pobudzanie zachowań przedsiębiorczych. Gastronomiczni biorcy, jako grupa przedsiębiorców działająca w sieciach o sporym potencjale rynkowym, gdzie grupa docelowych konsumentów jest zróżnicowana i ulega stałym przeobrażeniom, często nie tylko z potrzeby, ale i konieczności cechują się przedsiębiorczością. Gastronomiczne systemy, dzięki konieczności nieustannemu dostosowywaniu się do wymagających i zmiennych klientów wymuszają niejako na biorcach zachowania przedsiębiorcze. Biorcy przeważnie nieświadomie chcą dopasować ofertę do potrzeb klientów (w wyniku bezpośredniego kontaktu z klientem są w stanie lepiej rozpoznać ich potrzeby) pobudzają w sobie zachowania przedsiębiorcze<sup>365</sup>.

Pracownicy wyższego szczebla (np. kierownicy, menadżerowie) gastronomicznych systemów franchisingowych dzięki umowie o pracę (a nie popularnym umowom „śmieciowym”) uzyskują pewność zatrudnienia, niezwykle istotną na tak dynamicznym rynku. Brak obaw względem zatrudnienia umożliwia pracownikom pobudzenie w nich zachowań przedsiębiorczych. Coraz częściej nie tylko ilościowa satysfakcja z pracy wpływa korzystanie na wydajność pracowników<sup>366</sup>. Stabilność zatrudnienia, wzmacnia lojalność pracownika względem firmy, jak również ugruntowuje pozycję pracodawcy na rynku pracy. Obawa przed utratą pracy może negatywnie wpłynąć na wykonywane przez pracowników zadania, a co za tym idzie na ich zaangażowanie i chęć ulepszania otoczenia<sup>367</sup>. Właściwy komfort pracy wpływa na to, iż pracownicy odczuwają szereg pozytywnych emocji, które wywołują przyjemny nastrój.

---

<sup>364</sup> K. Park, S.S. Jang, *Duration of advertising effect: Considering franchising in the restaurant industry*, „International Journal of Hospitality Management”, 2012, nr 31, s. 259.

<sup>365</sup> A. Watson, O.L. Dada, M. Grunhagen, M.L. Wollan, *When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective*, „Journal of Business Research”, 2016, nr 69, s. 5934.

<sup>366</sup> A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozova, *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, 2018, nr 2(56), s. 191.

<sup>367</sup> W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEIZ US”, 2017, nr 48/2, s. 167.

Kultura organizacyjna będąca wyznacznikiem tożsamości przedsiębiorstwa, umożliwiającą odróżnienie jej od innej stanowi jeden z ważniejszych czynników sprzyjających występowaniu zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników. Kultura organizacyjna powinna korzystnie wpływać na relacje zachodzące pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa, budować atmosferę zaufania i otwartości. Wszelkie kłopoty, problemy i przeszkody winny zostać zespołowo rozwiązane i przeanalizowane. Dzięki temu, iż w systemach franchisingowych kultura organizacyjna opracowywana jest na poziomie tworzenia systemu i wdrażana w każdej placówce, bez względu na kraj, czy państwo (z pewnymi wyjątkami, gdzie musi zostać dostosowana do kultury danego kraju) pracownicy uzyskują jednakową szansę na intensyfikację zachowań przedsiębiorczych. Istotnym jest, aby biorcy systemów zachęcali i motywowali pracowników wyższego szczebla do budowania pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami szeregowymi oraz aby sami takie relacje pielęgowali.

Duży wpływ na pobudzenie zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników ma płaca bezpośrednio uzależniona od efektów wykonanej pracy, która motywuje bardziej niż pensja w stałej wysokości<sup>368</sup>. Z tego względu systemy franchisingowe wykorzystują systemy premiowania pracowników. Motywowanie pracowników do zachowań przedsiębiorczych poprzez premię pobudza bieżącą efektywność i chęć zmiany otoczenia pracownika. Istotę premii stanowi przestrzeganie przez pracownika ustalonych wcześniej kryteriów, które winny być wymierne, by mogły podlegać kontroli. Właściwie stworzony system premiowania, narzuca z jednej strony pewną dyscyplinę na pracowników, a z drugiej pobudza pożądane zachowania przedsiębiorcze, zwiększając ich efektywność.

Zachowania przedsiębiorcze pracowników wzmacniane są poprzez jasny system awansu. Niewiele osób decyduje się spędzić całą swoją karierę zawodową w jednym miejscu pracy, na tym samym stanowisku<sup>369</sup>. Zatem w interesie przedsiębiorstwa, jak i samego pracownika jest opracowanie szczegółowej ścieżki kariery. Awansowanie pracownika stanowi niezaprzeczalne narzędzie motywacyjne, wpływające na potrzebę zaspokojenia szacunku, wpływające pozytywnie na samoocenę pracownika, a co za tym idzie na jego zachowania przedsiębiorcze. Perspektywa awansu jest szczególnie istotna dla młodych pracowników (przeważnie ta grupa wiekowa zapelnia szeregi pracowników gastronomicznych systemów) na najniższych szczeblach kariery. Aby pracownicy mogli pobudzić w sobie zachowania

---

<sup>368</sup> A. Sabir, *Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees*, „American Journal of Management Science and Engineering”, 2017, nr 2(3), s. 35.

<sup>369</sup> J. Ty mińska, *Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.*, „Akademia Zarządzania”, 2019, nr 3(1), s. 42.

przedsiębiorcze awans winien być właściwy do zasług pracownika<sup>370</sup>. W takim przypadku korzystnie wpływa nie tylko na samego pracownika, ale i na współpracowników i potencjalnych podwładnych<sup>371</sup>.

Partycypacja pracownicza rozumiana jest jako branie przez pracowników czynnego udziału w kształtowaniu i wdrażaniu nowych projektów oraz podejmowaniu kluczowych decyzji finansowych. Wszystkie te czynniki wpływają na pobudzenie procesu zachowań przedsiębiorczych. W systemach franchisingowych pracownik traktowany jest jako najważniejszy zasób firmy, dzięki czemu widoczne jest zwiększenie jego odpowiedzialności, jak i partycypacji w zarządzaniu interesami przedsiębiorstwa. Aktywne uczestnictwo pracowników w procesie zarządzania umożliwia głębsze poznanie i zrozumienie procesów zachodzących w organizacji, jak i szybsze wykrycie potencjalnych problemów<sup>372</sup>. Zasięg partycypacji pracowników wynika bezpośrednio od stylu kierowania oraz stopnia samodzielności pracowników. Wspólne uczestniczenie pracowników w kierowaniu przedsiębiorstwem jest istotne i bardzo potrzebne. W wyniku partycypacji pracownicy uzyskują bardziej szczegółową wiedzę dotyczącą realizacji poszczególnych zadań i potrafią właściwie ocenić sytuację, sygnalizując potencjalne problemy. Pracownicy, którzy mają możliwość współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, czują się o wiele bardziej dowartościowani, co intensyfikuje zachowania przedsiębiorcze. Przeważnie w systemach franchisingowych największą autonomię posiadają pracownicy wyższego szczebla, co do których biorcy posiadają duże zaufanie.

Odnosząc się do poszczególnych wymiarów charakteryzujących zachowania przedsiębiorcze w organizacji tj. innowacyjności, autonomii, proaktywności, podejmowania ryzyka i konkurencyjnej agresywności, należy wskazać, że gastronomiczne systemy franchisingowe charakteryzują się znaczną specyfiką. Wiele typowych zachowań przedsiębiorczych, zaprezentowanych w punkcie 2.1 niniejszej pracy, jest ograniczona czy wręcz wyeliminowana z uwagi na konieczność dostosowania się do zawartej umowy franchisingu. Nie oznacza to jednak, że zachowania przedsiębiorcze w tego typu jednostkach są niemożliwe. Są one skoncentrowane na pewnych obszarach funkcjonowania, podczas gdy w innych występują ze znacznie mniejszym nasileniem. I tak w obszarze proaktywności,

---

<sup>370</sup> M. Kaczyńska, K. Kałuziak, A. Stankiewicz-Mróż, *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie”, 2015, nr 1200, s. 74.

<sup>371</sup> Z. Ciekanski, *Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2013, nr 99, s. 179.

<sup>372</sup> M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, 2013, nr 2(8), s. 174.



pracownicy firm gastronomicznych funkcjonujących w ramach sieci franchisingowych mogą przede wszystkim zachowywać się proaktywnie poprzez: wdrożenie wysiłku w realizację nowych przedsięwzięć, systematyczne i dokładne monitorowanie trendów i określanie przyszłych potrzeb klientów i/lub przewidywanie przyszłych warunków popytu, dążenie do wprowadzania nowych produktów i usług, technik administracyjnych, technologii operacyjnych itd., dostrzeganie nadarzających się okazji przed konkurencją, poszukiwanie i wykorzystanie nowych możliwości, inicjowanie pomysłów, stawianie wysokich celów zawodowych, wysokie poczucie własnej skuteczności ze względu na różnorodność ról odgrywanych w przedsiębiorstwie, dla proaktywnego i biegłego działania. Z kolei podejmowanie ryzyka może objawiać się wśród kadry pracowniczej w następujących zachowaniach organizacyjnych: podczas podejmowania decyzji dotyczące niepewności, dążenie do przyjmowania odważnej postawy, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans, dążeniu do świadomego podejmowania ryzyka w działaniu, uwzględniając również fakt, że część działań nie powiedzie się. Kolejny wymiar, innowacyjność może objawiać się poprzez: tworzenie nowych usług; skłonność do eksperymentowania i podejmowania działań kreatywnych, mających na celu doskonalenie produktów i procesów, jak i wdrażanie nowych technologii, tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego uczeniu się, dzielenie się zdobytą już wiedzą, skupienie się na kreatywności, wypróbowaniu nowych sposobów działania i poszukiwaniu lepszych rozwiązań oraz wychodzeniu poza przydzielone mu minimum obowiązków, tworzenie nowych i użytecznych idei, eksperymentowanie i wdrożenie pomysłów w przestrzeni pracy, gromadzenie i wykorzystanie przez pracowników szerokiego zakresu informacji, w celu usprawnienia procesów innowacyjnych. Zachowania te są ściśle powiązane z wewnętrzną motywacją pracowników. Czwarty wymiar orientacji przedsiębiorczej ukazuje, iż pracownicy mogą zachowywać konkurencyjną agresywność poprzez: umiejętność podejmowania niekonwencjonalnych działań, gotowość do podejmowania nowych wyzwań i osiągnięcia lepszych wyników, niż konkurencja. Dość często jednak wszelkie działania konkurencyjne zabronione są przez sieci w związku z czym, pracownicy w mniejszym stopniu je wykazują. Ostatni wymiar, autonomia widoczny jest wśród następujących zachowań: działań niezależnych od barier i granic organizacyjnych, opracowań nowych koncepcji biznesowych, zmierzających do realizacji wizji organizacji, podejmowania niezależnych działań przez liderów przedsiębiorczości, doceniania inicjatyw podejmowanych przez pracowników, nawet jeśli nie było wcześniej zgody zwierzchników na takie inicjatywy, motywowania członków

zespołów do pokonywania przeszkód, jak i energicznego dążenia do realizacji założonych celów, samorealizacji<sup>373</sup>.

---

<sup>373</sup> M.J. Ruiz-Ortega, G. Parra-Requena, P.M. Garcia-Villaverde, J. Rodrigo-Alarcon, *How does the closure of interorganizational relationships affect entrepreneurial orientation?*, „BRQ Business Research Quarterly”, 2017, nr 20(3), s. 178-191.

## Rozdział III. Metodyka badań własnych

### 3.1 Koncepcja badań własnych. Cele i hipotezy badawcze w badaniu jakościowym

W oparciu o literaturę przedmiotu dotyczącą przedsiębiorczości, procesu przedsiębiorczego, rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa oraz szeroko pojętych zachowań przedsiębiorczych wyjaśnionych w niniejszej rozprawie doktorskiej należy dojść do konsensusu, iż dotychczasowa literatura przedmiotu nie ukazuje obszernie badań dotyczących zachowań przedsiębiorczych w przedsiębiorstwach gastronomicznych w ramach sieci franchisingowych analizowanych z perspektywy rozwoju tych organizacji. Podejmowanie tematyki zachowań przedsiębiorczych jest nie tylko interesujące z punktu widzenia literatury z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, ale i praktyki gospodarczej. Wskazanie wymiarów determinujących zachowania przedsiębiorcze wydaje się niezwykle istotne w procesie rozwoju przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych. Mimo, iż w literaturze znaleźć można modele zachowań przedsiębiorczych, jak i rozwoju wynikającego z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, to oba te zagadnienia były jak dotąd rzadko łączone.

W kontekście zaprezentowanej w rozdziale I istoty przedsiębiorczości osadzonej na gruncie różnych nauk, w tym nauk o zarządzaniu i jakości winno się wnioskować, iż kategoria ta posiada kluczowe odniesienie do osoby jako podmiotu. Tematyka podmiotowego podłoża przedsiębiorczości związana jest z ustalonymi zachowaniami człowieka w procesie gospodarowania<sup>374</sup>. Zachowania te są wynikiem bezpośredniej istoty wolności człowieka do działania, tworzenia i decydowania o własnym losie. Podmiotowość, według Z. Pietrasińskiego, przynależna jedynie człowiekowi, stanowi umiejętność uświadamiania sobie faktu podlegania przemianom i wpływania na nie za pośrednictwem własnych autonomicznych działań. Zatem istotę podmiotowości stanowi osobista sprawczość, tj. przemyślana aktywność, w obrębie której człowiek staje się inicjatorem, źródłem działania stanowiącego rezultat jego własnych wartości i celów. W takim ujęciu człowiek staje się twórcą zdarzeń i stanów<sup>375</sup>.

Pojęcie przedsiębiorczości, gremialnie stosowane w praktyce gospodarczej, utożsamiane jest przeważnie z całą sferą życia ekonomicznego<sup>376</sup>. W naukach o zarządzaniu i jakości

---

<sup>374</sup> L. Kaliszczak, K. Sieradzka, *Zachowania przedsiębiorcze – współczesne wyzwania*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom-Rzeszów 2018, s. 18.

<sup>375</sup> T. Tomaszewski, *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, W: O. Reykowski, O.W. Owczynnikowa (red.), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Wrocław 1985, s. 60.

<sup>376</sup> C-N. Chen, Shieunt-HanTsai, A. Japutra, *Introduction to the special issue on entrepreneurship and management in turbulent global environment*, „Asia Pacific Management Review”, 2017, nr 22, s. 167.

przedsiębiorczość skupia się na funkcjach zarządzania ukierunkowanych na zasoby organizacyjne, realizowane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji<sup>377</sup>. Kluczowe obszary przedsiębiorczości w funkcjach zarządzania opisują: tworzenie i wybór strategii działania, uzgodnienie celów organizacji, wykluczenie słabych stron i potencjalnych zagrożeń, wykorzystanie szans i mocnych stron. Przedsiębiorczość w zarządzaniu opiera się na znajdowaniu skuteczniejszych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej w konkurencyjnym otoczeniu. Przedsiębiorczość powinno się rozpatrywać w kategorii procesu, który stanowi akt tworzenia czegoś nowego (organizacji, czy przedsięwzięcia), jak i grupy cech charakteryzujących szczególnie sposób postępowania człowieka<sup>378</sup>.

Zazwyczaj człowieka przedsiębiorczego charakteryzują takie cechy, jak: pomysłowość, samodzielność, zapobiegliwość, jak i zaradność. Łączenie i powszechnie przyjęte różnorakie rozumienie tych pojęć powoduje otwarcie przedsiębiorczości na wymiar znaczeń nieredukowalnych przynajmniej w sferze gospodarki, jednakże w sferze ekonomii bez wątplenia umożliwiających. Istotnego znaczenia nabiera aktywność oraz pomysłowość osoby przedsiębiorczej. Przedsiębiorczość stanowi zatem pewnego rodzaju sposób odnoszenia się do świata (otoczenia), odzwierciedlonym aktywnym doń stosunkiem. Tak też zrozumienie istoty przedsiębiorczości wymusza poznanie czołowych stanowisk teoretycznych, formujących konstrukcję tej kategorii od strony podmiotu zjawiska (przedsiębiorcy), jak i przejawów oraz rezultatów jego zachowań<sup>379</sup>. W kontekście zaprezentowanej istoty przedsiębiorczości ukazanej na gruncie wielu stanowisk teoretycznych można wywnioskować, iż kategoria ta wykazuje kluczowe odniesienie do osoby jako podmiotu. Przedmiot podmiotowego podłoża przedsiębiorczości powiązany jest zatem z pewnymi zachowaniami człowieka w procesie gospodarowania. Zachowania te biorą swój początek w istocie wolności człowieka do działania i tworzenia, jak i możliwości decydowania o sobie samym i kreowania własnego losu. Właściwości, wśród których wskazać należy: „*samoświadomość, wolność wyboru, zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności*”<sup>380</sup> należne są każdej istocie ludzkiej. Zdaniem Z. Pietrańskiego podmiotowość jest zdolnością przypisaną jedynie człowiekowi, bowiem jedynie człowiek jest zdolny do uświadomienia sobie faktu

---

<sup>377</sup> A. Rosado-Cubero, T. Freire-Rubino, A. Hernandez, *Entrepreneurship: What matters most*, „Journal of Business Research”, 2022, nr 144, s. 250-263.

<sup>378</sup> Z.J. Makiela, *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*. Region w warunkach konkurencji, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 16-17.

<sup>379</sup> L. Kaliszczak, K. Sieradzka, *Zachowania przedsiębiorcze – współczesne wyzwania*, Wydawnictwo Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium”, Radom 2018, s. 9.

<sup>380</sup> Tamże, s. 18.

podlegania przemianom oraz wywierania na nie wpływu poprzez własne, autonomiczne działania<sup>381</sup>.

Istotę podmiotowości człowieka stanowi jego własna sprawczość, tj. świadoma aktywność, w obrębie której człowiek staje się inicjatorem, generatorem działania biorącego swój początek w jego własnych wartościach i celach. Zadania i strategie ich realizacji wywodzą się z indywidualnych preferencji osoby, są bezpośrednio powiązane z jej własnymi dążeniami. Człowiek staje się twórcą owych zdarzeń i stanów<sup>382</sup>. Według J. Kozieleckiego, podmiotowość charakteryzowana jest jako orientacja zakładająca, że człowiek jest współprzyczyną zdarzeń, ich sprawcą, a nie jedynie odbiorcą informacji, wobec tego: podejmuje decyzje, prowokuje działania, charakteryzuje prawdopodobieństwo i wartość konsekwencji wskazanego działania, bierze odpowiedzialność za ryzykowne czyny, klęski, ewentualną złą passę<sup>383</sup>. Zatem w takiej sytuacji podmiotem staje się osoba, która steruje swoją aktywnością, ma wymierny wpływ na zdarzenia, dąży do samodoskonalenia przekraczając własne ograniczenia. Chęć przekraczania własnych ograniczeń, jak pokazuje M. Malicka, można przypisać koncepcji umysłu otwartego i zamkniętego<sup>384</sup> - opanowanego przez pewne dogmaty. W przypadku umysłu zamkniętego świat tworzony jest według zasady emocjonalnej, tj. obrony przed lękiem, co wyklucza otwartość na nowe informacje (dążenie do zmian), jak i elastyczność struktur poznawczych. Czynnikiem determinującym twórczość staje się zatem umiejętność otwierania na świat, tzw. ciekawość poznawcza<sup>385</sup>, bądź też – zdolność do wykorzystywania własnych talentów. Zdolność ta określana jest przez emocjonalnie pozytywny stosunek do otaczającego świata oraz skłonność do uczynienia go obszarem własnej twórczości<sup>386</sup>. Twórczości wtóruje określona postawa wobec samego siebie – pewność, kim się tak naprawdę jest, bezsprzeczne przekonania, że to, co robimy, ma początek w nas samych, jak i bezwarunkowy szacunek dla samych siebie, poczucie własnej wartości i posiadanych kompetencji<sup>387</sup>.

Zachowania przedsiębiorcze obejmują zestawienie podmiotowej interpretacji przedsiębiorczości charakteryzowanej na podstawie definicji działania L. von Misesa, jako

---

<sup>381</sup> Z. Pietrasziński, *Człowiek formowany jako podmiot rozwoju*, „Psychologia Wychowawcza”, 1987, nr 3, s. 249-171.

<sup>382</sup> T. Tomaszewski, *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, W: J. Reykowski, O.W. Owczynnikowa (red.), K. Obuchowski, *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, wydanie 2, wyd. Ossolineum, Wrocław 1985, s. 60.

<sup>383</sup> J. Kozielecki, *O człowieku wielowymiarowym, Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988, s. 45.

<sup>384</sup> M. Malicka, *Twórczość, czyli droga w nieznane*, WSiP, Warszawa 1989, s. 34-35.

<sup>385</sup> W. Andrukowicz, *Wokół fenomenu i istoty twórczości*, Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 116.

<sup>386</sup> E. Lundmark, H. Milanov, B.D.C. Seigner, *Can it be measured? A quantitative assessment of critiques of the entrepreneurship literature*, „Journal of Business Venturing Insights”, 2022, nr 17, s. 1-7.

<sup>387</sup> L. Kaliszczak, K. Sieradzka, *Zachowania przedsiębiorcze – współczesne wyzwania*, Wydawnictwo Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium”, Radom 2018, s. 19.

demonstracja woli człowieka<sup>388</sup>. Wola przedsiębiorcy widoczna jest w aspekcie jego poczucia podmiotowości, zwróconego na wprowadzanie innowacyjnych zmian w strukturze i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dopasowania tempa zmian do przeobrażeń otoczenia. Zatem zmiana to wynik działania przedsiębiorczego, zaakcentowanego obecnie poprzez procesy kreatywne i innowacyjne.

W podejściu tworzenia przez człowieka własnego „ja”, biorąc pod uwagę podmiotowy aspekt twórczości, W. Andrukowicz podkreśla dwa kluczowe procesy – samorealizacji i samotranscendencji<sup>389</sup>. Samorealizacja stanowi proces wychodzenia od tego, co było, ale również jest w tym momencie, to samotranscendencja jest procesem dociekania do sensu świata i istnienia człowieka. Fundamentalnym warunkiem kreowania się osobowości, staje się dążenie do realizacji sensu i wcielenia wartości, co ważniejsze człowieka charakteryzuje przeważnie „poszukiwanie sensu”, niż „poszukiwanie siebie”<sup>390</sup>. Im mocniej pochłania człowieka ktoś, lub coś, niż on sam, tym mocniej staje się sobą. Człowiek może się w pełni zrealizować w wyniku tworzenia czegoś, przy wykorzystaniu doświadczenia, inaczej mówiąc poprzez to, co otrzymuje od otaczającego go świata, co od niego przyjmuje, jak i w wyniku postawy, jaką zajmuje wobec świata. Powyższe rozważania podkreślają to rolę analizy zachowań przedsiębiorczych w naukach o zarządzaniu.

Opierając się na zaprezentowanych powyżej informacjach dotyczących tego, czym jest proces przedsiębiorczy, jak on przebiega oraz w jaki sposób winny być formułowane intencje przedsiębiorcze zauważyć można **lukę poznawczą**, przejawiająca się tym, iż w dotychczasowej literaturze przedmiotu niezwykle rzadko pojawiają się badania dotyczące zachowań przedsiębiorczych w przedsiębiorstwach w ramach sieci franchisingowych, analizowanych z perspektywy rozwoju organizacji franchisingobiorców. Przedsiębiorcy działający w obrębie określonej sieci franchisingowej wykazują ograniczone zachowania przedsiębiorcze, wynikające poniekąd ze struktury umowy franczyzowej. Biorca systemu, decydując się na zawarcie umowy franczyzowej, przyjmuje prawa, ale i obowiązki działania według ściśle narzuconego przez dawcę wzorca<sup>391</sup>. Działania niezgodne z umową mogą zostać potraktowane jako naruszenie umowy, a co za tym idzie, mogą skutkować zerwaniem współpracy (klauzula

---

<sup>388</sup> L.von Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii* (tł. W. Falkowski), Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007, s. 12, 27.

<sup>389</sup> W. Andrukowicz, *Wokół fenomenu i istoty twórczości*, op.cit. , s. 98.

<sup>390</sup> V.E. Frankl, *Nieświadomy Bóg*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1978, s. 106.

<sup>391</sup>J. Barthelemy, *Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains*, "Strategic Management Journal", 2008, nr 29, s. 1451-1463.

wyłączności)<sup>392</sup>. Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania systemów franczyzowych, autorka w pracy doktorskiej postara się wykazać, iż zachowania przedsiębiorcze mogą przyczynić się do rozwoju nie tylko pojedynczego systemu (przedsiębiorstwa), ale i całej sieci. W toku postępowania badawczego autorka skupia się na sieciach franchisingowych w branży gastronomicznej oraz przeprowadzi zogniskowany wywiad wśród trzech biorców gastronomicznych systemów franchisingowych. Ponadto autorka zrealizuje badanie ilościowe w postaci anonimowej ankiety skierowanej do pracowników systemów franczyzowych, mające na celu zbadanie poziomu i charakteru zachowań przedsiębiorczych. Autorka wyraża nadzieję, iż uzyskane wyniki stanowiąc będą istotny wkład w dorobek nauk o zarządzaniu i jakości, jak również będą mogły być wykorzystane w praktyce gospodarczej.

**Główny cel niniejszej rozprawy doktorskiej stanowić będzie identyfikacja i ocena poziomu przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych członków organizacji w ramach systemów franchisingowych w usługach gastronomicznych oraz zbadanie zależności pomiędzy poziomem i charakterem zachowań przedsiębiorczych a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych.**

Z uwagi na przyjęcie tak sformułowanego celu głównego, przyjęto następujące **cele szczegółowe**:

1. Uporządkowanie i zweryfikowanie dorobku wiedzy z zakresu zachowań przedsiębiorczych w organizacji;
2. Rozpoznanie efektów przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem;
3. Diagnoza i charakterystyka uwarunkowań intensyfikowania zachowań przedsiębiorczych w podmiotach w ramach sieci franchisingowych;
4. Identyfikacja specyfiki franczyzy gastronomicznej i jej potencjału rozwojowego;
5. Stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zachowań przedsiębiorczych w organizacji;
6. Stworzenie i weryfikacja modelu badawczego uwzględniającego zależności pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firm franchisobiorców;
7. Identyfikacja empiryczna i ocena wpływu wybranych zmiennych determinujących związek pomiędzy przedsiębiorczymi zachowaniami organizacyjnymi a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych.

---

<sup>392</sup>I. Hajdini, A. Raha, *Determinants of contractual restraints in franchise contracting*, "Managerial and Decision Economics", 2018, nr 39(4), s. 781-791.

Zaprezentowany w niniejszej dysertacji sposób definiowania zachowań przedsiębiorczych odnosi się ogólnie do zachowań ustalonych podczas procesu przedsiębiorczości<sup>393</sup>. Zdefiniowane szeroko zachowania przedsiębiorcze obejmują działania i wydarzenia, w które przedsiębiorczy aktorzy wprowadzają cechy przedsiębiorczości<sup>394</sup>. Zachowania przedsiębiorcze to kompleksowy termin, który obejmuje wszystkie działania podejmowane przez uczestników organizacji związane z odkrywaniem, oceną i wykorzystaniem możliwości przedsiębiorczych<sup>395</sup>. Zachowania przedsiębiorców wyjaśniają, co robią przedsiębiorcze jednostki i jak przyjmują proces przedsiębiorczy. Literatura z tego zakresu koncentruje się na zachowaniu przedsiębiorców, które może ich wspomóc w aktywnym działaniu na ścieżce przedsiębiorczości<sup>396</sup>. Zachowania te są postrzegane jako konkretne i obserwowalne działania oraz realizacje zadań, które pomagają osiągnąć cele i praktykować przedsiębiorczość<sup>397</sup>. Zachowania przedsiębiorcze należy analizować szerzej, by zrozumieć, w jaki sposób członkowie organizacji tworzą i rozwijają nowe przedsięwzięcia oraz generują wzrost organizacji. Menedżerowie, którzy wykazują zachowania przedsiębiorcze, konsekwentnie przekazują strategiczną wizję swoim podwładnym, a to generuje spójną pracę zespołową, wspiera innowacyjność i tworzy sprzyjające środowiska pracy w organizacjach<sup>398</sup>. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęta zostanie autorska definicja zachowań przedsiębiorczych tj. *Zachowania przedsiębiorcze to aktywne i niezależne poszukiwanie nadarzających się szans (okazji), obarczonych ryzykiem, niezbędnych do efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i rozwoju całej organizacji.*

W oparciu o przeprowadzoną analizę literatury przedmiotu oraz przyjęciu wcześniej założonego celu głównego, jak i szczegółowego postawiono następującą hipotezę główną:

**Hipoteza główna: *Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych.***

---

<sup>393</sup>D.F. Kuratko, R.D. Ireland, J.G. Covin, J.S. Hornsby, *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2005, nr 29(6), s. 699-716.

<sup>394</sup>B. Bird, L. Schjoedt, *Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research*, Understanding the Entrepreneurial Mind. International Studies in Entrepreneurship", 2009, nr 24, s. 327-358.

<sup>395</sup>J.C. Goodale., D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin., *Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance*, "Journal of Operations Management", 2011, nr 29(1-2), s. 116-127.

<sup>396</sup>G. Fisher, *Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2012, nr. 36(5), s. 1019-1051.

<sup>397</sup>S.D. Sarasvathy, S. Venkataraman, *Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, nr 35(1), s. 113-135.

<sup>398</sup>N.L.M. Kamil, A.M. Nasurdin, *The role of Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support, and Intrinsic Motivation in predicting Entrepreneurial Behavior: a Review and synthesis of the literature*, "Annamalai International Journal of Business Studies & Research", 2015, Special Issue, s. 19-22.



Doprecyzowanie hipotezy głównej stanowi pięć hipotez szczegółowych:

**H.1.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań autonomicznych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.2.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań proaktywnych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.3.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań innowacyjnych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.4.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań agresywnych względem konkurencji wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

**H.5.** Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań w zakresie podejmowania ryzyka wpływa na rozwój firmy franchisingowej.

Tabela 13 prezentuje zestawienie poszczególnych celów, z hipotezami przyjętymi w pracy doktorskiej.

**Tabela 13 Zestawienie celów pracy oraz odpowiadających im hipotez badawczych**

Cele pracy doktorskiej		Hipotezy pracy doktorskiej	
<b>C</b>	Identyfikacja i ocena poziomu przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych członków organizacji w ramach systemów franchisingowych w usługach gastronomicznych oraz zbadanie zależności pomiędzy poziomem i charakterem zachowań przedsiębiorczych a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych.	<b>H</b>	Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych.
C1	Uporządkowanie i zweryfikowanie dorobku wiedzy z zakresu zachowań przedsiębiorczych w organizacji.	----	----
C2	Rozpoznanie efektów przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem.	H1	Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań autonomicznych wpływa na rozwój sieci franchisingowych.
		H2	Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań proaktywnych wpływa na rozwój sieci franchisingowych.
		H3	Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań innowacyjnych wpływa na rozwój sieci franchisingowych.
		H4	Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań agresywnych względem konkurencji wpływa na rozwój sieci franchisingowych.
		H5	Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań w zakresie podejmowania ryzyka wpływa na rozwój sieci franchisingowych.
C3	Diagnoza i charakterystyka uwarunkowań intensyfikowania	----	----

	zachowań przedsiębiorczych w podmiotach w ramach sieci franchisingowych.		
C4	Identyfikacja specyfiki franczyzy gastronomicznej i jej potencjału rozwojowego.	----	----
C5	Stworzenie i operacjonalizacja narzędzia badawczego służącego do oceny poziomu zachowań przedsiębiorczych w organizacji.	----	----
C6	Stworzenie i weryfikacja modelu badawczego uwzględniającego zależności pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firm franchisobiorców.	----	----
C7	Identyfikacja empiryczna i ocena wpływu wybranych zmiennych determinujących związek pomiędzy przedsiębiorczymi zachowaniami organizacyjnymi, a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych.	----	----

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane hipotezy będą miały odzwierciedlenie w kwestionariuszu wywiadu omawianego w dalszej części rozdziału.

### 3.2 Weryfikacja obszarów badawczych

Przedsiębiorczość w organizacji może być oceniana ze względu na podejmowane przez organizację działania, jak i w wyniku samych działań przedsiębiorczych. Owe działania powiązać należy z etapami procesu przedsiębiorczości, przy czym można je odnieść również do samych zachowań pracowników (intraprzedsiębiorczość), warunków w których mają one miejsce, czyli przyjętych rozwiązań organizacyjnych, które mogą wywrzeć pozytywny wpływ na przedsiębiorcze zachowania pracowników. Traktowanie ludzi, ich umiejętności i przymiotów jako kapitału wspomaga rozwijanie kwalifikacji pracowników<sup>399</sup>. Skutkiem tych działań powinien stać się wzrost efektywności organizacji. Przedsiębiorczość analizować winno się również na różnych szczeblach hierarchii organizacji. Co ciekawe, inne zachowania obserwuje się na poziomie pracowników wykonawczych i kierowników, którzy wykazują się większymi uprawnieniami decyzyjnymi, a co za tym idzie większą odpowiedzialnością za

<sup>399</sup> F. Byłok, A. Słocińska, *Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki*, W: F. Byłok, A. Słocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 5-9.

własne działania. Zależność ta wpływa m.in. na poziom ryzyka biznesowego<sup>400</sup>, towarzyszący działaniom pracowników na różnych szczeblach, w szczególności na poziomie zarządczym. Przedsiębiorczość organizacji oceniana jest zazwyczaj poprzez pryzmat opinii, ale i obiektywnych parametrów ilościowych. Wymiar ten uzależniony jest od metodyki pomiaru i typu danych, na podstawie których oceniany jest poziom przedsiębiorczości organizacji jako całości, jak i wybranych jej aspektów. Ważny wymiar, brany pod uwagę w metodyce badawczej, stanowić powinna wielkość organizacji - innych narzędzi i wskaźników wymagać będzie pomiar w dużych i małych przedsiębiorstwach<sup>401</sup>.

Rozwój stanowi podstawowy wyróżnik systemów celowościowych, w skład których zaliczyć można organizacje. Początkowo rozwój rozpatrywany był w kontekście filozoficznym, następnie nauk przyrodniczych, medycznych, społecznych, ekonomii politycznej. W naukach o zarządzaniu pojęcie rozwoju pojawiło się pod koniec lat 50-tych XX wieku. Termin ten rozumiany jest zazwyczaj jako<sup>402</sup>:

- postęp, posuwanie się na przód, potęgowanie się,
- ewolucja, przekształcenie się, rozwijanie się,
- zwiększanie, powiększanie, pomnożenie,
- wzrost.

Z rozwojem wiąże się występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczy. Stanowi długotrwały proces zorientowany na zmiany, w którym widoczne są następujące po sobie etapy, fazy zmian przedsiębiorstwa, charakteryzujące się pewnym zróżnicowaniem pod określonym względem<sup>403</sup>. J. Machaczka interpretuje rozwój przedsiębiorstwa dwutorowo: jako likwidację luki rozwojowej, lub też jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu<sup>404</sup>. Nadrzędny cel rozwoju organizacji stanowi kształtowanie postępu w każdym obszarze jej działania, a podstawą oceny będą uzyskane zmiany jakościowe owych obszarów. Umiejętność uczenia się jest niezbędna

---

<sup>400</sup> J.P.J. De Jong, S.K. Parker, S. Weenekers, W. Chia-Huei, *Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2015, nr 39(4), s. 981-995.

<sup>401</sup> R. Kusa, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 2016, s. 477-491.

<sup>402</sup> A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków 2010.

<sup>403</sup> A. Skowronek-Mielczarek, *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, "Organizacja i Kierowanie", 2013, nr 4(157), s. 41-55.

<sup>404</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Rozwój i decyzje strategiczne dużych firm produkcyjnych*, W: S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), *Sytuacja ekonomiczna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Media Press, Łódź 2007, s. s. 29-28.

w rozwijaniu postaw przedsiębiorczych<sup>405</sup>. Rozwój organizacji rozpatrywać należy jako doskonalenie jej pozycji względem otoczenia, co ma miejsce dzięki zmianom o charakterze ewolucyjnym, wywodzących się z sił tkwiących wewnątrz organizacji, selekcyjnym - konsekwencją działań sił zewnętrznych, niezależnych od organizacji. Tworzy on cel organizacji, ale i jedną z dziedzin funkcjonalnych. Dotyczy on przedsięwzięć długofalowych, o szerokim horyzoncie planowania. Rozwój staje się warunkiem koniecznym przetrwania każdego przedsiębiorstwa<sup>406</sup>. Rozwój przedsiębiorstwa to proces konieczny do przetrwania i dalszego funkcjonowania na rynku. Przyczynia się bezpośrednio do zmian poziomu i struktury elementów składowych przedsiębiorstwa<sup>407</sup>. Tabela 14 prezentuje zestawienie wybranych przejawów rozwoju przedsiębiorstwa z podziałem na ich autorów.

Analiza rozwoju przedsiębiorstwa jest zawsze dyskusyjną kwestią, zwłaszcza jeśli chodzi o wytypowanie mierzonych elementów rozwoju, których pula może różnić się w zależności od typu, wielkości, zakresu działania przedsiębiorstwa itd. Na potrzeby niniejszej pracy autorka przyjęła jako najistotniejsze następujące determinanty rozwoju przedsiębiorstwa franchisingowego, mając na uwadze jego wysoką specyfikę:

- I. wzrost zatrudnienia – przedsiębiorstwa, chcąc się rozwijać, zwiększają zatrudnienie, a jednocześnie przeznaczają coraz większe fundusze na lepsze wykszolenie kadry pracowniczej, która staje się filarem rozwoju organizacji. Związane jest to szczególnie w początkowej fazie z ponoszeniem większych kosztów, jednak wymierny poziom *know-how* umożliwi polepszenie wyników ekonomicznych na wielu płaszczyznach działania przedsiębiorstwa<sup>408</sup>. Wykwalifikowana i coraz liczniejsza kadra wpływa bezpośrednio na zwiększenie udziału w rynku przedsiębiorstwa. Wysokie kwalifikacje i umiejętności pracowników umożliwiają szybsze wprowadzenie na rynek nowych produktów/usług, zgodnych z zapotrzebowaniem konsumentów<sup>409</sup> oraz poprawiają jakość obsługi klienta.
- II. wzrost ilości klientów firmy – w obecnych czasach przedsiębiorstwa chcące rozwijać się i pomnażać zasoby, powinny tworzyć własną, unikatową bazę wartości dla klienta, zawierającą zbiór priorytetów, którymi się oni kierują. Wartości te mogą być w czasie

---

<sup>405</sup>S. Dehghani, A. Gharooni, A. Arabzadeh, *Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2014, nr 109, s. 1130-1141.

<sup>406</sup>A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków 2010.

<sup>407</sup>Mitek A., Micuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2012, nr 28, s. 53-66.

<sup>408</sup>M. Popowska(red.), *Przedsiębiorczość jej przejawy i szanse rozwoju*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015, s. 51-63.

<sup>409</sup>M. Krezymon, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, *Współczesne Problemy Ekonomiczne* 2018, nr 2(18), s. 23-31.

poszerzane, dopracowywane i różnicowane ze względu na grupę, bądź też indywidualnych klientów<sup>410</sup>. Rynek wymusza na przedsiębiorstwach kreowanie wartości dla klienta, ponieważ wartość obecna i przyszła firmy powinna być odnoszona do rentowności sprzedaży, ale i lojalność klientów (stabilność przychodów). Skłania to firmę do posiadania przez przedsiębiorstwo wiarygodnych informacji dotyczących ilości klientów korzystających z ich usług, perspektywy ich wzrostu, doborze klientów oraz wartości, jaką mają oni dla przedsiębiorstwa<sup>411</sup>.

- III. poprawa jakości świadczonych usług gastronomicznych – obecnie klient posiadając rozległy wachlarz identycznych, bądź zbieżnych produktów/usług oferowanych przez przedsiębiorstwa wybierze te, które będą nieść za sobą pewną wartość dodaną<sup>412</sup>. Na polu dużej konkurencyjności rynkowej, jakość obsługi klienta może stać się elementem, który zadecyduje o wyborze przez niego danego przedsiębiorstwa. Jakość stała się dobrem, na skutek którego przedsiębiorca dostaje możliwość stworzenia trwałej, zbudowanej na wzajemnym zaufaniu relacji z klientem<sup>413</sup>, co szczególnie odnosi się do usług gastronomicznych.
- IV. poprawa organizacji wewnętrznej firmy – właściwy przepływ informacji w organizacji staje się problemem większości obecnie działających na rynku polskim firm. Obejmuje on zarówno pracowników liniowych, jak i prezesów największych korporacji, którzy dość często nie są właściwie poinformowani o stanie firmy. Współcześnie komunikacja wewnętrzna staje się wyjątkowo istotna, ponieważ tworzą się nowe firmy, które zwracają uwagę nie tylko na rozwój intelektualny pracownika, ale i na ulepszenie jakości porozumiewania się wewnątrz organizacji<sup>414</sup>. Badacze przedmiotu zaznaczają, iż właściwa komunikacja wewnątrz organizacji sprzyja sprawnej i efektywnej realizacji zadań, szybkości podejmowania decyzji, lepszemu podejmowaniu decyzji, ulepsza codzienne zadania, sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów<sup>415</sup>. Komunikację uznać należy za

---

<sup>410</sup> S. Molinillo, R. Aguilar-Illescas, R. Anaya-Sanchez, E. Carvajal-Trujillo, *The customer retail app experience: Implications for customer loyalty*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2022, nr 65, s. 1-10.

<sup>411</sup> K. Żak, *Portfel klientów jako narzędzie efektywnego zarządzania relacjami z klientami*, „Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 229, s. 220-231.

<sup>412</sup> M. Kośka-Wolny, *Wymiary przedsiębiorczości publicznej a wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji*, W: A. Borcuch, A. Krzysztofek, W. Zajączkowski (red.), *Problemy ekonomii oraz finansów publicznych i prywatnych*, Laboratorium Wiedzy Artur Borcuch, Kielce 2019, s. 101-120.

<sup>413</sup> R. Królik, *Poziom obsługi klienta jako element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa*, „Logistyka”, 2015 nr 3, s. 2570-2577.

<sup>414</sup> A. Rajman, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie na przykładzie działalności firmy world courier*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 538, s. 390-401.

<sup>415</sup> A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 474.

kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorczości w sektorze gastronomicznym<sup>416</sup>. Potrzeba nieustannego doskonalenia organizacji, w tym jej procesów jest konsekwencją ciągłych i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji (np. zmiany rynkowe, społeczne) oraz w jej wnętrzu (np. zmiany personalne, informacyjne, techniczne, strukturalne). Istotnym powodem zmian są zawsze oczekiwania i wymagania klientów względem produktów/usług oferowanych przez firmę. Zatem kluczowe wydaje się zapewnienie pracownikom właściwych metod i narzędzi do systematycznej analizy i doskonalenia procesów, w które są zaangażowani. Z jednej strony wykorzystywana jest wiedza i umiejętności zastosowania teoretycznych koncepcji, a z drugiej usprawnianie procesów, w wyniku połączenia kompetencji fachowych, metodycznych i społecznych pracowników. W związku z tym pracownicy mogą zajmować się ulepszaniem procesów w taki sposób, by efektywnie realizować cele stawiane procesom gospodarczym<sup>417</sup>. Ważnym aspektem działania organizacji procesowej jest analiza efektów funkcjonowania pojedynczych komórek, działów, czy pionów organizacji. Powinna ona zachodzić zawsze w odniesieniu do wartości dla klienta.

- V. poprawa jakości zarządzania firmą – mocna, projakościowa orientacja przedsiębiorstwa jest odzwierciedlana w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa, m.in. wzroście jakości wyrobów/usług, budowaniu kultury organizacyjnej, ulepszaniu relacji z interesariuszami, wdrażaniu nowych metod doskonalenia jakości zarządzania, wzroście reputacji przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia wymiernych korzyści ekonomicznych i finansowych<sup>418</sup>. Poprawa jakości zarządzania powinna wpłynąć szczególnie na polepszenie wyników ekonomicznych oraz społecznych organizacji. Z drugiej strony ulepszanie jakości zarządzania stanowi kluczowy element zaspokajania potrzeb klienta, w wyniku wyprzedzenia jego oczekiwań w celu zatrzymania dotychczasowych oraz zdobycia nowych klientów<sup>419</sup>.

---

<sup>416</sup> A. Brzozowska, D. Bubel, A. Kalinichenko, *Communication Management in the Aspect of the Food Industry*, „Marketing and Management of Innovations”, 2015, nr 4 (6), s. 177.

<sup>417</sup> S. Nowosielski, *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji, możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 340, s. 306.

<sup>418</sup> L. Nieżurawski, B. Pawłowska, *Doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jako akcelerator wzrostu wartości dla interesariuszy*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, 2016, nr 2, s. 23-37.

<sup>419</sup> M. Gracia-Fernandez, E. Claver-Cortes, J.J. Tari, *Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review*, „European Research on Management and Business Economics”, 2022, nr 28, s. 1-20.

**Tabela 14 Przejawy rozwoju organizacji**

Autor	Przejawy rozwoju	Przejawy przyjęte w pracy
A. Mitek, I. Micuła (2012)	jakość produkcji, rentowność sprzedaży, powiązania korporacyjne, wdrażanie postępu naukowo-technicznego, umiejętności pracowników i kierownictwa, przedsiębiorczość kadry, zarządzanie zasobami;	IV, V
B. Glinka, J. Pasieczny (2015)	intensyfikacja liczby klientów oraz transakcji, kapitał ludzki, jakość, wzrost liczby klientów, doskonalenie produktu, poprawa obsługi klienta, budowanie zaufania i relacji z klientem, wdrażanie nadarżających się szans;	II, III
M. Krezymon (2018)	Zwiększenie udziału w rynku, wzrost przychodów, zwiększenie zysków, wprowadzenie nowych produktów, zastosowanie innowacji do oferty produktowej, polepszenie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, efektywność zarządzania, konkurencyjność produktów i usług;	IV, V
A. Lemańska – Majdzik (2016)	Wzrost zysków, wzrost inwestycji, wzrost zatrudnienia, wzrost liczby klientów, zwiększenie obszaru działalności przedsiębiorstwa;	I, II
M. Matejun (2008)	Doskonalenie zasobów ludzkich, doświadczenie i przedsiębiorczość kierownictwa, kompetencje i umiejętności pracowników, wielkość kapitału, zdolności produkcyjne, jakość oferowanych wyrobów i/lub usług;	III
Wu S-H., Lin F-J., Perng C. (2022)	Innowacje, konkurencyjność, doskonalenie zasobów ludzkich, postęp technologiczny, poprawa jakości obsługi klienta, poprawa relacji sieciowych w organizacji, rozwój produktów i usług, internacjonalizacja;	III, IV

Zródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mitek, I. Micuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2012, nr 28, s. 53-66; M. Krezymon, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, „Współczesne problemy ekonomiczne”, 2018, nr 2(18), s. 23–31.; A. Lemańska – Majdzik, *Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 9, s. 39-43; B. Glinka, J. Pasieczny, *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015, s. 240-241; S-H. Wu, F-J. Lin, C. Perng, *The affecting factors of small and medium enterprise performance*, „Journal of Business Research”, 2022, nr 143, s. 94-104; M. Matejun, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie badań w aglomeracji łódzkiej)*, W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 151-163.

Wśród elementów rozwoju, które często pojawiają się w literaturze przedmiotu, jednak nie zostały ujęte w niniejszej pracy wskazać należy: wzrost przychodów, jakość produktów, rentowność sprzedaży, powiązania korporacyjne, umiejętności pracowników i kierowników, doskonalenie produktu, budowanie zaufania i relacji z klientem, wdrażanie nadarżających się szans, wzrost przychodów, wzrost zysków, innowacje, konkurencyjność produktów i usług, zwiększenie obszaru działalności, zwiększenie zdolności produkcyjnych, postęp technologiczny, internacjonalizacja. Wszystkie wymienione powyżej determinanty stanowią przejaw rozwoju działalności, jednak nie do końca są adekwatne/priorytetowe w przypadku działalności przedsiębiorstw franchisingowych. Ze względu na specyfikę działania systemów

franchisingowych zarówno zakres, jak i ukierunkowanie zachowań przedsiębiorczych w tego typu firmach różni się znacząco od „typowych” przedsiębiorstw prywatnych. Nie wszystkie elementy rozwoju mogą być kształtowane, a tym bardziej zarządzane na poziomie pojedynczej placówki. Biorca systemu, ze względu na ograniczającą go umowę franchisingową nie może dokonywać zmian, mających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie całego systemu<sup>420</sup>. Stąd też większość czynników politycznych, ekonomicznych, prawnych i społecznych nie ma pełnego zastosowania w systemach franchisingowych.

Przewidywanie założonego zachowania organizacyjnego (człowieka, grupy, przedsiębiorstwa) warunkowane jest uskutecznianiem zmian pobudzających do określonego zachowania. Mimo, iż zachodzące zmiany mogą wykazywać różny charakter, to winny zostać połączone w system motywacji, w taki sposób, aby pracownik uzyskał możliwość wykonania tego, czego oczekuje od niego przełożony. Dobrym przykładem będzie zaprezentowanie pracownikowi stworzonej dla niego ścieżki kariery, połączonej z szkoleniami i coraz bardziej złożonym zakresem pracy<sup>421</sup>. Scenariusz kariery może wiązać się również z przekwalifikowaniem, otrzymaniem wyższego wynagrodzenia za wykonaną pracę, możliwością wykorzystania samochodu firmowego itp.

Analiza zachowań przedsiębiorczych w organizacji powinna brać pod uwagę również jej typ, czy formę działalności. Jednym z przykładów przedsiębiorstwa, które wykazuje specyfikę pod kątem wdrażania przedsiębiorczości organizacyjnej są przedsiębiorstwa działające na zasadach franchisingu, które mogą „wybiórczo” wykazywać inicjatywy przedsiębiorcze, podczas gdy w wielu obszarach przedsiębiorcze działania są ograniczone umową franchisingową.

### **3.3 Metodyka badań jakościowych**

#### **3.3.1 Specyfika case study jako jakościowej metody badawczej w naukach o zarządzaniu**

Studium przypadku, jako jedna z metod oceny działalności przedsiębiorstwa przeżywa ostatnio rozkwit w naukach o zarządzaniu i jakości. Co prawda istotne odkrycia, a właściwie fundament nauk o zarządzaniu opierał się na studiach przypadku, to ostatnie dekady pokazały,

---

<sup>420</sup>O. Dada, A. Watson, D.A. Kirby, *Toward a model of franchisee entrepreneurship*, "International Small Business Journal", 2010, nr 30(5), s. 559-583.

<sup>421</sup>D. Szostek, *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019, s. 22.



że dominującą rolę stanowiły ilościowe metody badawcze, czyli stosowanie modelu hipotetyczno-dedukcyjnego opartego na analizie statystycznej<sup>422</sup>. Wśród najistotniejszych osiągnięć studiów przypadku wskazać należy dzieła takich prekursorów, jak: K. Adamickiego, H. Fayola oraz A. Sloana – którzy to swoje prace stworzyli w oparciu o analizę jednego lub kilku przedsiębiorstw, w których to sami wprowadzali w życie nakreślone wzorce postępowania. Opublikowane na przestrzeni ostatnich lat ważne publikacje oparte na studiach przypadków dotyczą problematyki m.in. „stosunku zachodzącego pomiędzy strukturą a strategią (A.D. Chandler 1962), istoty pracy kierowniczej (R.M. Kanter 1977), strategii wyłaniających się i typologii strategii (H. Mintzberg, J.A. Waters 1985, s. 257-272), sieci społecznych w strategiach zbiorowych (R.G. Eccles, D.B. Crane 1988), szybkiego podejmowania decyzji w zmieniającym się otoczeniu (K.M. Eisenhardt, M.J. Zbaracki 1992, s. 17-37)”<sup>423</sup>.

Oprócz podkreślenia znaczenia studiów przypadku dla obecnego rozwoju nauk o zarządzaniu, warto określić udział takich studiów w publikowanych pracach<sup>424</sup>. Zdecydowana preferencja wydawców czasopism międzynarodowych przyczynia się do tego, iż mniej niż jedna na dziesięć publikowanych prac wykorzystuje właśnie tę metodykę. Ten powszechnie panujący niski poziom może jednak wprowadzać w błąd. Dla przykładu, badania więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa w 29% bazują na studiach przypadku (A.L. Oliver, M. Ebers 1998), gdzie współcześnie rozwijające się koncepcje, jak dwuręczność (dwoistość) organizacyjna (*ambidexterity*)<sup>425</sup>, która wyraża zdolność organizacji do jednoczesnego, efektywnego poszukiwania faktycznej wiedzy i niezawodnej eksploracji wiedzy nowej, w jeszcze szerszym stopniu, ponieważ 40% bazuje na studiach przypadku<sup>426</sup>. Stąd też częstokroć formułowany pogląd praktyczności stosowania studiów przypadku na początkowym etapie rozpoznania problemu naukowego<sup>427</sup>.

Chodź rokrocznie wzrasta liczba prac doktorskich, projektów badawczych, czy też publikacji zredagowanych w zgodzie z metodyką studium przypadku, to jednak często przez zwolenników bywa ona postrzegana jako prostsza od badań ilościowych, kiedy przeciwnicy

---

<sup>422</sup> W. Czekon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna, 2015, s.189.

<sup>423</sup> Ibidem.

<sup>424</sup> W. Grzegorzczak (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2015, s. 9.

<sup>425</sup> M. Ali, M. Shujahat, Z. Ali, A. Kianto, M. Wang, N. Bontis, The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity, „Technovation”, 2022, nr 113, s. 1-17.

<sup>426</sup> S. Raich, J. Birkinshaw, G. Probst, M. Tushman, *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation for Sustained Performance*, „Organization Science”, 2009, nr 20(4), s. 685-695.

<sup>427</sup> H.G. Ridder, *The theory contribution of case study research designs*, „Business Research”, 2017, nr 2, s. 281–305.

zarzucają jej przeważnie niski stopień naukowego rygoru. Na skutek nieustannego wzrostu popularności studiowania przypadków i odbywającej się w związku z tym debaty metodologicznej celem niniejszego podrozdziału będzie charakterystyka metodyki studium przypadku<sup>428</sup>.

Cel badania pojedynczych przypadków lub wielu przypadków jest zasadniczo różny od celu całej grupy lub jej reprezentatywnych prób. Zakres podmiotowy determinowany jest przez wybór badacza, dlatego ten sposób wyboru przedmiotu badań nazywamy doбором celowym lub teoretycznym doбором przypadków<sup>429</sup>. To podstawowy etap studium przypadku, ponieważ na podstawie dokonanego wyboru konstruowana jest cała struktura wiedzy, cały model, czy też cała propozycja uogólnień. Wybór ten determinuje korzystanie z różnych źródeł danych w celu zapewnienia wiarygodności wyników badań. Dlatego ważne jest, aby badacze zrozumieli cel studium przypadku. W literaturze i praktyce badawczej nauk o zarządzaniu i jakości konsekwentnie wyróżnia się trzy cele. Pierwszym i najczęstszym jest cel teoriiotwórczy<sup>430</sup>. Przypadki bada się, ponieważ pozwalają rozwijać istniejące teorie, wyjaśniać nieznanne wcześniej zjawiska i rozumieć przebieg procesu w czasie. Drugi cel studiowania przypadków stanowi testowanie teorii. Wbrew przekonaniom, testowanie teorii polega głównie na jej fałszowaniu. Nie da się udowodnić autentyczności teorii metodami empirycznymi. Jednak legalne jest badanie, udowadnianie lub wyjaśnianie sytuacji, w których dana teoria nie działa. Cel ten osiąga się poprzez dostarczanie studiów przypadków, które są sprzeczne z obecną interpretacją. Trzeci cel studium przypadku ma wyraźną orientację praktyczną, a nawet doczekał się określenia w języku angielskim - *executive research*<sup>431</sup>. Studia przypadków służące osiągnięciu tego celu są ilustracyjne, szkoleniowe i pouczające. Służą do zrozumienia sytuacji i ścieżki decyzyjnej konkretnego decydenta, w określonej sytuacji. Analogicznie ułatwiają menedżerom wybór własnej ścieżki.

W badaniach opartych na studiach przypadków, stosunkowo najczęściej cytowany podręcznik R. Yina wyraźnie wskazuje, że stosowanie metod studium przypadku jest warunkiem rozsądnym<sup>432</sup>. Autor wymienił trzy takie sytuacje<sup>433</sup>:

---

<sup>428</sup> A. Dąbrowski, *Metoda studium przypadku krok po kroku*, „Studia socjologiczne”, 2017, nr 4(227), s. 249-252.

<sup>429</sup> S. Wrona, *Dobór próby w jakościowych badaniach marketingowych – problemy prawidłowej selekcji i rekrutacji uczestników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2011, nr 236, s. 225-233.

<sup>430</sup> M. Ćwiklicki, K. Plich, *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2018, nr 375, s. 23-35.

<sup>431</sup> S. Dziedzic, *Ekologiczne miasta przyszłości. Masdar City – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2015, nr 409, s. 264 – 276.

<sup>432</sup> R. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 36-37.

<sup>433</sup> W. Czekon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna 2015, s. 192.

- początkowy etap rozwoju wiedzy w danym obszarze badań,
- oszacowanie bieżącego zjawiska w rzeczywistych warunkach,
- niejasne granice pomiędzy zjawiskiem a okolicznościami jego zaistnienia.

Każdy z zaprezentowanych powyżej powodów odpowiednio dowodzi koncepcji studium przypadku i wszystkie wyraźnie pokazują wady w wyjaśnieniu teoretycznym w momencie podjęcia badania. Warto jednak wyjaśnić, w jaki sposób studia przypadków mogą pomóc zrekomensować te niedociągnięcia w teorii. Kiedy rozwój wiedzy w danej dziedzinie jest na niskim poziomie? Przejawia się to zwykle w postaci niedokładnych definicji zjawisk, a nawet dziedzin badawczych, niepełnych wykazów cech, lub wyznaczników badanych zjawisk oraz sprzecznych, bądź niewystarczających wyników badań empirycznych. Dokładna definicja badanego zjawiska ma na celu odróżnienie go od zjawisk pokrewnych lub podobnych. Przykładem tego przejawu niskiego poziomu wiedzy jest kooperacja<sup>434</sup>. Klasyczna definicja dotyczy jednoczesnej współpracy i rywalizacji dwóch lub więcej uczestników rynku. Jednak szczegółowe badania dotyczące kooperacji opierają się głównie na literaturze aliansów, w dużym stopniu czerpiąc z teorii zasobów firmy i teorii kosztów transakcyjnych. Chociaż te dwie teorie były szeroko stosowane w badaniach aliansów, ich zrozumienie koncentruje się głównie na przyczynach nawiązania współpracy i rozpadu<sup>435</sup>. Proces, czy dynamika relacji między organizacjami, które mogą uznawać współpracę, zostały całkowicie zignorowane. Dlatego konieczne jest uzyskanie dowodów empirycznych i wyjaśnień uczestników dotyczących dynamiki poprzez studia przypadków.

Odmienność lub niewystarczalność rezultatów ilościowych badań empirycznych to najbardziej intrygujący, jak i inspirujący stan wiedzy. Warto zauważyć, że z punktu widzenia dominującej metodologii badawczej typowy rozwój dyscypliny zwykle ujawnia następującą sekwencję: badania jakościowe (najczęściej oparte na metodach badania przypadków), badania ilościowe (oparte na testowaniu prób wyłonionych na podstawie badań jakościowych), próby reprezentatywne. Przykładem takiej sytuacji może być szukanie wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej określonej różnicą w średniej rentowności firm. Badania pokazują, że pod tym względem ani podejście sektorowe, ani podejście zasobowe nie są wystarczające<sup>436</sup>. To

---

<sup>434</sup>S. Guzdek, *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw międzynarodowych sieciach biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 450, s. 191-204.

<sup>435</sup>A. Oliver, M. Ebers, *Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationship*, „Organization Studies”, 1998, nr 19(4), s. 549-583.

<sup>436</sup>R.P. Rumelt, *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal”, 1991, nr 12(3), s.167-185.

motywuje ludzi do szukania konkurencyjnych lub uzupełniających się wyjaśnień w celu zwiększenia mocy wyjaśniającej proponowanego modelu<sup>437</sup>.

Drugim powodem, dla którego studia przypadków są przydatne, jest wielokierunkowy i dynamiczny charakter interakcji. Proste modele nie ułatwiają wyjaśnienia kryzysu, a opracowanie modelu, którym można by w przybliżeniu wyjaśnić na podstawie *desk research*, jest prawie niemożliwe<sup>438</sup>. Dla decydentów, menedżerów i badaczy ważne jest, aby zrozumieć, jakie decyzje zostały podjęte i dlaczego doszło do np. poważnego wstrząsu gospodarczego.

Krytycy metodologii studium przypadku argumentują, że jej użyteczność we współczesnej nauce jest bardzo ograniczona, ponieważ metodologia nie może być wykorzystana do testowania teorii. Testowanie teoretyczne w naukach o zarządzaniu i jakości jest zwykle rozumiane jako wykorzystanie technik statystycznych do ilościowego określenia poprawności hipotetycznego związku między zmiennymi. Ta powszechna procedura prowadzi do uzyskania współczynnika korelacji, a interpretacja jego wartości prowadzi do wniosku, że dane empiryczne potwierdzają lub nie związek między zmiennymi określonymi w hipotezie<sup>439</sup>.

Potrzeby badań empirycznych zorientowanych na praktykę bardzo różnią się od potrzeb badań teoretycznych. Chociaż przyczyniają się one do lepszego zrozumienia rzeczywistości, menedżerowie koncentrują się głównie na kwestiach aplikacyjnych. Świadczy to o wyraźnej preferencji względem zagadnień związanych ze środowiskiem, w którym występuje badane zjawisko, a także zachowaniami i reakcjami zaangażowanych osób. Dużo mniej uwagi poświęca się zagadnieniom takim jak uogólnienia, formułowanie rekomendacji, analogie czy testowanie hipotez. Innymi słowy, studia przypadków zorientowane na praktykę skupiają się mocniej na przygotowaniu decydentów do działania niż na zrozumieniu ogólnych wzorców<sup>440</sup>.

Rozważania nad użytecznością studiowania przypadków ukazują ich zalety, w tym przede wszystkim kontekstowość i dogłębne zrozumienie zjawiska, a także wady, w tym brak uogólnień. Jednak precyzyjna analiza wad i zalet studiowania przypadków ukazuje, że nie ma metody badawczej w naukach o zarządzaniu i jakości, która byłaby uniwersalna, to znaczy żadna metoda nie może być zastosowana do wszystkich problemów. Racjonalny wybór określonej metody może nawet doprowadzić do tego, że zastosowana metoda nie będzie najlepszym wyborem, a dopiero drugim lub trzecim odpowiednim rozwiązaniem. Sytuacja

---

<sup>437</sup> O. Villarreal Larrinaga, *Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies?*, „Cuadernos de Gestión”, 2017, nr 17(1), s. 147-171.

<sup>438</sup> W. Nowak, R. Kaniewski, *Analiza danych zastanych generowanych przez system symulacyjny JTLS*, „Zeszyty Naukowe AON”, 2016, nr 3, s. 141-158.

<sup>439</sup> A. Dondajewska, *Studia przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu w świetle rygoru metodologicznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, 2016, nr 70, s. 39-50.

<sup>440</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna, Warszawa 2015, s. 198.

badawcza może przemawiać za zastosowaniem tej metody, ale tylko wtedy, gdy jest to jasno wykazane i uzasadnione<sup>441</sup>.

Procedura badawcza rozumiana jest jako ciąg kroków, które badacz powinien wykonać w ściśle ustalonej kolejności, aby rozwiązać dany problem. W tym sensie procedura sprowadza się do zastosowania określonej metodologii do typowego problemu badawczego, a zatem terminy „metodologia badawcza” i „procedura badawcza” mogą być używane zamiennie<sup>442</sup>. Aby case study mogła zostać właściwie przeprowadzona, proces jej tworzenia powinien przyjąć formę etapów, przy czym każdy z poszczególnych jego elementów winien być powiązany z poprzednim, bądź też z niego wynikać. Zatem przebieg studium przypadku opisać można na podstawie trzech fundamentalnych kroków<sup>443</sup>:

- projektowanie – zebranie niezbędnych informacji do przygotowania badania, sporządzenie protokołu w obrębie którego określone zostaną: cele i zakres badania, kwestionariusz/scenariusz wywiadu z szeregiem pytań zadawanych respondentom, przedmiot badania i krótka charakterystyka badania,
- zbierania i analiza danych – gromadzenie informacji o badanym przedmiocie (na potrzeby niniejszej pracy będą to indywidualne wywiady z biorcami gastronomicznych systemów franchisingowych) oraz utworzenie bazy danych z uzyskanych informacji,
- wnioskowanie – interpretacja uzyskanych danych, ich uporządkowanie, wysnuć wniosków, jak i użycie ich do wyznaczonego celu badania.

Wnioski z opracowanych wyników badań jakościowych, w niniejszej pracy, posłużą do weryfikacji i uzupełnienia kwestionariusza ankiety, stanowiącego kluczowy element badania ilościowego.

W części badań poświęconych biorcom systemów franczyzowych autorka przeprowadziła trzy indywidualne wywiady pogłębione, mające na celu ukazanie specyfiki przedsiębiorstw działających w ramach systemów franchisingowych, które wykazywać mogą problemy z wewnętrznymi zachowaniami przedsiębiorczymi. Wywiady zrealizowane zostały z pojedynczymi biorcami systemów. Dobór do badania miał charakter celowy. Respondenci wybrani zostali w drodze analizy rynku franchisingowego. Dzięki zastosowaniu takiej metody w pierwszym etapie badania wytypowane zostały systemy franchisingowe o największej rozpoznawalności na rynku polskim (pod względem rozpoznawalności marki, udziału w rynku,

---

<sup>441</sup> Tamże, s. 198.

<sup>442</sup> H. Dźwiągół, *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2015, nr 78, s. 99-116.

<sup>443</sup> P. Mielcarek, *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organizacja i kierowanie”, 2014, nr 1(161), s. 105-118.

wielkości sieci), a następnie z wyselekcjonowanej grupy wskazani zostali pojedynczy biorczy systemów działający na terenie Polski. Wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane charakteryzują się tym, że respondent posiada mniejsze spektrum dowolności odpowiedzi, ponieważ badacz poprzez zadawanie pytań nakierowuje respondenta na wcześniej założony w rozmowie temat, rozczłonkowany na tematy szczegółowe zawarte w scenariuszu wywiadu. Proces tworzenia scenariusza przebiegał w oparciu o przyjęte założenia teoretyczne oraz analizę dotychczasowych badań nad zachowaniami organizacyjnymi. Cel badania stanowiło ukazanie specyfiki pracy w ramach systemów franczyzowych oraz wynikających z niej zachowań przedsiębiorczych.

Badanie przeprowadzone zostało za pośrednictwem telefonu, a jego przebieg został zarejestrowany<sup>444</sup>. Na podstawie dokonanej analizy rynku wyłoniono gastronomiczne systemy franchisingowe, stanowiące reprezentatywny przykład badanej populacji. Za kryterium wyboru przyjęto biorczy systemów gastronomicznych zatrudniających minimum 15 pracowników, działających na rynku ponad dwa lata. Do badania wyłoniono trzech biorczy (patrz Tabela 15).

**Tabela 15 Badanie jakościowe - respondenci**

Lp.	Nazwa gastronomicznego systemu franchisingowego	Liczba zatrudnionych pracowników	Miejsce prowadzenia działalności	Czas pozostawania biorcą systemu	Ilość posiadanych restauracji
1.	Subway	20	Warszawa	3 lata	3
2.	Sfinks	30+	Marki	7 lat	3
3.	Subway	35-40	Warszawa	13 lat	6

Zródło: opracowanie własne

Każdy z wyłonionych biorczy prowadzi działalność gospodarczą w formie franchisingu ponad trzy lata. Dodatkowo posiada przynajmniej trzy franczyzy danej sieci.

### 3.3.2 Scenariusz wywiadu jako narzędzie badawcze w badaniach jakościowych

Nauki społeczne charakteryzują się szeregiem metod i technik pozyskiwania danych empirycznych niezbędnych do realizacji złożonych zadań. Wywiad jest to szczególna metoda badawcza, która posługuje się narzędziem określanym mianem kwestionariusza wywiadu.

<sup>444</sup> Badanie wykonane zostało na zlecenie autorki niniejszej pracy przez Biostat Sp. z o.o. z siedzibą w Rybniku przy ul. Kowalczyka 17 i sfinansowane ze środków z subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego w roku 2020 służącego rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich Politechniki Częstochowskiej.

Kwestionariusz według Słownika języka polskiego to pewien druk obejmujący wszelkie pytania (zamknięte i otwarte) zadawane w sondażu<sup>445</sup>. Wartość stworzonego kwestionariusza w kategorii narzędzia pomiaru oceniana jest przeważnie, poprzez trafność i precyzję pojedynczych pytań lub ich grup. Trafność w ocenie kwestionariusza to jego zdolność do pomiaru określonej cechy w taki sposób, by wartość otrzymana w wyniku pomiaru była istotnie zgodna z rzeczywistością. Natomiast precyzja pomiaru tyczy się dokładności i niezmienności, bądź też powtarzalności pytań w kwestionariuszu<sup>446</sup>. Właściwie przygotowany kwestionariusz winien obejmować odpowiednio wyselekcjonowane pytania nie tylko pod względem liczby, treści, formy, ale i kolejności. Istotnym jest, aby pytania zawarte w kwestionariuszu odnosiły się bezpośrednio do celów założonych w badaniu. W przypadku wywiadów częściowo ustrukturyzowanych tj. dopuszczających rozwinięcie/uzupełnienie odpowiedzi na pytania, kwestionariusz wywiadu przyjmuje zwykle formę scenariusza.

Ilość pytań zawartych w kwestionariuszu nie może być zbyt wielka, ponieważ przypuszczalnie przyczyni się to, do zmęczenia lub zniechęcenia respondenta. Stworzenie kwestionariusza ze zbyt małą liczbą pytań może nie wyjaśnić w wystarczającym stopniu badanego zjawiska. Przyjmuje się, iż w trakcie konstruowania kwestionariusza stopniowo przechodzi się od pytań ogólnych, po te bardziej szczegółowe, tzw. technika lejka. Czasami stosuje się również technikę odwrotną, tzw. lejka odwróconego, gdzie kolejność pytań od szczegółowych do ogólnych również przynosi wymierne efekty. Pytania zadawane na samym początku wywiadu powinny być łatwe i przyjemne, a trudniejsze, wymagające zastanowienia zastosowane na końcu kwestionariusza<sup>447</sup>.

Wywiady przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji zostały przy wykorzystaniu scenariusza do indywidualnego wywiadu pogłębionego (Załącznik 2). Scenariusz składał się z 35 pytań, podzielonych na trzy tematy, tj. zakres działalności, działalność przedsiębiorcza pracowników, działalność w zakresie aktywizacji przedsiębiorczości pracowników. Na początku zadano 8 pytań wprowadzających, a następnie przechodzono do kolejnych części wywiadu. Część druga wywiadu zawierała 11 pytań, natomiast trzecia 16. Przy niektórych pytaniach zastosowano wskazówki mające na celu naprowadzenie, bądź wyjaśnienie rozmówcy terminu, który mógł być dla niego nieznanym lub niezrozumianym. Ponadto

---

<sup>445</sup> [www.sjp.pwn.pl/sjp/kwestionariusz;2565387.html](http://www.sjp.pwn.pl/sjp/kwestionariusz;2565387.html) (20.05.2022).

<sup>446</sup> M. Żelazo, Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, nr 2(6), s. 222-238.

<sup>447</sup> A. Małecka, M. Mitręga, *Wykorzystanie metodyki tzw. lejka paradygmatu do analizy wiedzy na temat konsumpcji kolaboratywnej i jej uwarunkowań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2018, nr 525, s. 96-104.

zastosowano możliwość dodania własnej odpowiedzi respondenta do zadanego pytania (np. „jakie to zachowania? W jaki sposób mierzone?”). Pytania w badaniu ułożone zostały przy wykorzystaniu strategii tzw. lejka (następujące po sobie pytania są bezpośrednio powiązane z poprzednim, przy czym ich zakres sukcesywnie jest zmniejszany)<sup>448</sup>. Kwestionariusz skonstruowano tak, aby pytania w nim zawarte stały się źródłem danych, które umożliwią odniesienie się (weryfikacja ogólna) do hipotezy badawczej, jak i zrealizowanie postawionych celów. Prowadzone wywiady cechował swobodny charakter, dzięki czemu badacz miał możliwość zadawać dodatkowe pytania, a respondent uzupełniać swoje wypowiedzi. Przed przystąpieniem do badania respondenci otrzymali list polecający z zapewnieniem, iż wywiad będzie w pełni anonimowy, a uzyskane w trakcie badania dane poufne wykorzystane zostaną jedynie na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej. Po otrzymaniu zgody respondenta, przeprowadzone wywiady zostały uwiecznione na przenośnym dysku. Wywiady trwały od 1,1h do 1,2h.

Pytania zawarte w scenariuszu wywiadu miały pomóc w uzyskaniu odpowiedzi dotyczących tego, jakie typy zachowań przedsiębiorczych wpływają na rozwój firm w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych oraz czy występują dodatkowe czynniki, które determinują/moderują relację zachowania-rozwój. Wyniki badania jakościowego posłużyły do skonstruowania i doprecyzowania arkusza ankiety skierowanego do pracowników sieci franchisingowych.

Mając na uwadze cel pracy, w pierwszej części badania jakościowego respondenci poproszeni zostali o określenie zakresu prowadzonej działalności, w szczególności stopnia zrozumienia i stosowania przedsiębiorczości w swojej placówce. Chociaż nie ma wątpliwości co do tego, iż systemy franczyzowe stanowią formę prowadzenia działalności gospodarczej, to działalność przedsiębiorcy franchisobiorców jest postrzegana sceptycznie w kategorii firm przedsiębiorczych<sup>449</sup>. O. Dada, A. Watson i D.A. Kirby<sup>450</sup> uważają, iż nie do końca można uznać działalność franchisobiorcy za przedsiębiorczość. Franchisodawcy identyfikują szanse, zmniejszając ryzyko prowadzenia biznesu, jednak ograniczają biorcy możliwość własnych wewnętrznych inicjatyw. Działalność franczyzowa ogranicza biorcę zmniejszając jego autonomię i zakres innowacji produktowej w franczyzowej placówce. Zatem działalność

---

<sup>448</sup> M. Żelazko, *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 2013, nr 2(6), s. 222-238.

<sup>449</sup> A. Maritz.. *A Cross-Tasman Perspective of Entrepreneurial Orientation of Franchisees*, "New Zealand Journal of Applied Business Research (NZJABR)", 2006, nr 5(1), s. 1-10.

<sup>450</sup> O. Dada, A. Watson, D.A. Kirby, *Toward a model of franchisee entrepreneurship*, "International Small Business Journal", 2010, nr 30(5), s. 559-583.



franczyzowa z trudem uznawana jest za przedsiębiorczą<sup>451</sup>. Inne podejście prezentuje P.J. Kaufman i S. Ergolu, którzy zgadzając się co do ograniczeń biorców, wskazują jednak na znaczenie działań o charakterze przedsiębiorczym podejmowanych w placówkach. Biorcy często rozwijają oferty, modyfikują istniejące, jak i rozwiązują problemy systemowe<sup>452</sup>. Dzięki oddolnym inicjatywom przedsiębiorczym całe systemy mają szansę naprawy wadliwych praktyk, jak i dostrzeżenia nieprawidłowości w funkcjonowaniu placówek<sup>453</sup>.

Druga część badania dotyczyła działalności przedsiębiorczej pracowników w ocenie biorcy systemu. Przedsiębiorczość przeważnie kojarzona jest z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej przez przedsiębiorcę-właściciela. Kluczowym czynnikiem umożliwiającym prowadzenie działalności gospodarczej jest posiadanie takich cech charakteru, jak: pomysłowość, kreatywność, niezależność, odporność na stres i pracę pod presją czasu, umiejętność podejmowania szybkich decyzji, chęć ponoszenia ryzyka. Nie budzi wątpliwości fakt, iż wszystkie te cechy powinien posiadać przedsiębiorca, czy też kierownik/menadżer organizacji. Zadaniem K. Szelańskiej-Rudzkiej cechy te posiadają również pozostali pracownicy dużych, małych i mikro organizacji, do jakich zaliczyć można pracowników sieci franchisingowych<sup>454</sup>. Z całą pewnością nie wszyscy pracownicy wykazywać będą zachowania przedsiębiorcze, jednak przyjąć należy, że poprzez codzienne zaangażowanie w pracę będą oni świadomie, bądź też nie, takie cechy uzewnętrzniać. Świadomie w sytuacji, kiedy przedsiębiorca będzie wspierał takie inicjatywy jak np. pręźnie poszukiwał sojuszników chcących przyczynić się do rozwoju firmy. Taki przedsiębiorca (biorca systemu franchisingowego) będzie doceniał wszelkie inicjatywy pracowników mające na celu pobudzenie cech przedsiębiorczych poprzez, np. stosowanie instrumentów motywowania (materialnych lub niematerialnych). Nieświadomie w sytuacji, kiedy pracownicy nie posiadają wsparcia szefostwa, zmuszeni są samodzielnie radzić sobie z zaistniałymi problemami i zadaniami, co skutkuje postawieniem się pracownika w roli przedsiębiorcy-właściciela. Zatem istotne wydaje się przypuszczać, iż posiadanie przedsiębiorczego pracownika w firmie jest potrzebne<sup>455</sup>.

---

<sup>451</sup>D.J. Ketchen, J.C. Short, J.G. Combs, *Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, nr 35(3), s. 583-593.

<sup>452</sup> P.J. Kaufmann, S. Eroglu, „Standardization and Adaptation in Business Format Franchising”, *Journal of Business Venturing*, 1999, nr 14(1), s. 5-16.

<sup>453</sup> M. Keskin, *The Influence of Franchising on the Development of Entrepreneurship - a Perspective of Franchisors and Franchisees in Turkey*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 2018, nr 32, s. 180-191.

<sup>454</sup> K. Szelańska-Rudzka, Cechy przedsiębiorcze pracowników małych przedsiębiorstw – na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa, „Przedsiębiorstwo i Region”, 2009, nr 1, s. 79-84.

<sup>455</sup> T. Rachwał, *Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji*, W: T. Rachwał (red.), „Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych”, 2019, tom 5, Warszawa, s. 16-35.

Trzecia część wywiadu dotyczyła działalności w zakresie aktywizacji przedsiębiorczości pracowników. Kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników nie jest prostym zadaniem. Często wskazuje się, że proces ten powinien mieć swój początek już na etapie edukacji wczesnoszkolnej i być kontynuowanym na etapie dalszej edukacji<sup>456</sup>. Kluczowym czynnikiem sukcesu i jedną z najistotniejszych wartości niematerialnych firmy stanowią jej zasoby ludzkie<sup>457</sup>. Od wiedzy, zdolności pracowników, a przede wszystkim ich motywacji uzależniona jest realizacja celów organizacji. Natomiast to od postawy menadżera względem motywowania pracowników zależy, w jakim kierunku, w przyszłości rozwine się organizacja. Stworzenie warunków umożliwiających menadżerom realizację ustalonych celów organizacji poprzez odpowiednie motywowanie pracowników, to jedno z najistotniejszych zadań stawianych przed pracownikami wyższego szczebla. Dobranie odpowiednich metod motywacji pracownika (pieniężne, poza pieniężne) sprzyja szybszemu rozwojowi celów osobistych i zawodowych<sup>458</sup>.

### **3.4 Metodyka badań ilościowych**

#### **3.4.1 Projekt badań ilościowych i próba badawcza**

Dokonując analizy zachowań przedsiębiorczych pracowników gastronomicznych sieci franchisingowych wykorzystuje się nie tylko pierwotne, ale i wtórne źródła informacji. W przypadku badań bazujących na pierwotnych źródłach istotną rolę odgrywa dobór właściwej metodologii badawczej, tj. technik i narzędzi, sprzyjających zebraniu informacji o charakterze jakościowym, jak i ilościowym. Badania ilościowe odróżnić można od jakościowych przede wszystkim wielkością próby badawczej, skalą problemu, zakresem pytań badawczych, narzędziami badawczymi oraz sposobami interpretacji wyników uzyskanych w trakcie badania<sup>459</sup>. Badania ilościowe często bazują na wstępnych badaniach jakościowych. Przeważnie cel jakościowych badań stanowi wyjaśnienie powodów postępowania badanej jednostki/podmiotu, jak i kompleksowe wyjaśnienie i właściwe zinterpretowanie tego

---

<sup>456</sup> K. Brendzel-Skowera, *Potencjał przedsiębiorczy uczelni na przykładzie Politechniki Częstochowskiej*, „Przegląd Organizacji”, 2014, nr 12, s. 26-31.

<sup>457</sup> A. Puto, *Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 419, s. 158-166.

<sup>458</sup> W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2017, s.161-171.

<sup>459</sup> Szerzej na ten temat zob. A.M. Nikodemka-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 32-33; S. Nagy Hesse-Biber, P. Leavy, *The practice of qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks, Nowy York 2006, s. 6.

zjawiska<sup>460</sup>. Może być też wstępem do dalszych badań ilościowych. Natomiast badania ilościowe zmierzają do zgromadzenia danych, które następnie mogą zostać poddane obróbce statystycznej. Przeważnie badania te prowadzone są na większej próbie badawczej, reprezentatywnej dla danej grupy badawczej, przy wykorzystaniu ujednoliconych narzędzi badawczych. Poprzez badania ilościowe badacz dąży do nadania analizowanym zjawiskom ściśle określonych miar, umożliwiających zbieranie, analizowanie i prezentację danych mierzalnych. Wyniki badań ilościowych umożliwiają uogólnić wnioski dotyczące całej badanej populacji. Badania ilościowe wykorzystują metody statystyczne, jak i ekonomiczne<sup>461</sup>.

Kwestionariusz ankiety powstał w oparciu o dotychczas występujące w literaturze przedmiotu badania dotyczące zachowań organizacyjnych, a struktura pytań oparta na poziomach zachowań organizacyjnych. Zachowania organizacyjne to metody postępowania ludzi w różnego rodzaju zbiorowościach ludzkich<sup>462</sup>. Przeważnie przebiegają one na trzech poziomach zachowań: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym, międzyorganizacyjnym<sup>463</sup>. Na potrzeby niniejszej pracy zdecydowano się uwzględnić zwłaszcza poziom całej organizacji, jako kluczowy w sytuacji analizy zachowań w gastronomicznych systemach franchisingowych. Zdaniem B. Majeckiej :? „*każdy podmiot, włączając to również podmioty gospodarcze, zachowuje się w określony sposób, który może stać się jego cechą charakterystyczną i poprzez to być jego atutem w walce o wytworzenie pozytywnego wizerunku*”<sup>464</sup>. Zachowania badane z perspektywy całych organizacji stanowią zewnętrzny i niezaprzeczalny przejaw podejmowania w niej decyzji.

Zachowania indywidualne – odnoszą się do pracownika, który podejmuje samodzielne decyzje, przeprowadza i koryguje działania, za każdym razem mając na nie bezpośredni wpływ. Zaliczyć należy do tego typu zachowań również działanie powodowane sytuacją, presją otoczenia, bądź też naciskiem własnego organizmu, mające miejsce ze świadomością, lub bez niej. Zachowanie może przyjąć charakter: fizyczny lub psychologiczny. Zachowania typu fizycznego są odnotowywane, kiedy uzewnętrzniają postawy, nastroje, styl przekazu informacji. Natomiast zachowania o charakterze psychologicznym są niedostrzegalne w momencie występowania. Ich wyniki uzewnętrzniają się w różnorodnych okolicznościach. Do

---

<sup>460</sup> Szerzej na ten temat zob. A.M. Nikodemowska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe...*, op. cit., s. 14; Ed. S. Nagy Hesse-Biber, P. Leavy, *Qualitative Research. Approaches to Qualitative Research*, Oxford University Press, Nowy York 2004.

<sup>461</sup> J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 27.

<sup>462</sup> B. Kożuch, I. Stańczyk, M.M. Struss, *Zachowania organizacyjne – różnice kulturowe*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2018, nr 512, s. 85-93.

<sup>463</sup> Szerzej na ten temat zob. K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2012, s. 13-30.

<sup>464</sup> B. Majecka, *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 7.

tego typu zachowań zaliczyć można: postrzeganie, uczenie się, potrzeby, osobowość, wartości i odczucia<sup>465</sup>.

Zachowania w grupie – stanowią fundament realizacji zadań i celów przedsiębiorstwa. Przyczyniają się one do: tworzenia zespołów, ustalania ich działalności, kooperacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, przekazu i rotacji informacji, współpracy menadżerów z pracownikami, przewodzenia grupie, nadzorowania negocjacji, rozwiązywania konfliktów<sup>466</sup>.

Poziom całej organizacji – charakteryzuje, w jaki sposób pracownicy organizacji wchodzi w interakcję z strukturą organizacyjną, organizacja z nimi oraz siły środowiska zewnętrznego wchodzi w interakcję z organizacją. Kluczowe zmienne charakteryzujące ten poziom to: środowisko pracy, struktura organizacyjna, kultura, polityka i środowisko organizacji i poza nią. Poziom ten opisuje jak właściwie zarządzać jednostkami, grupami, bądź też zespołami w organizacji. Do rozwoju tego poziomu przyczyniają się głównie dyscypliny naukowe z nurtu: socjologii, antropologii, nauk politycznych<sup>467</sup>.

Poziom międzyorganizacyjny – opisuje w jaki sposób organizacja nawiązuje i utrzymuje relacje z innymi uczestnikami rynku. Wśród najistotniejszych elementów badanych na tym poziomie znajdują się: renoma i marka firmy, lojalność interesariuszy, relacje z interesariuszami, baza klientów, partnerstwo strategiczne, wartość rynkowa<sup>468</sup>.

Przewidywanie założonego zachowania organizacyjnego (człowieka, grupy, przedsiębiorstwa) warunkowane jest uskutecznieniem zmian pobudzających do określonego zachowania. Mimo, iż zachodzące zmiany mogą wykazywać różny charakter, to winny zostać połączone w system motywacji, w taki sposób, aby człowiek uzyskał możliwość dokonać tego, czego oczekuje od niego przełożony. Dobrym przykładem będzie zaprezentowanie pracownikowi stworzonej dla niego ścieżki kariery, połączonej z szkoleniami i coraz bardziej złożonym zakresem pracy<sup>469</sup>. Scenariusz kariery może wiązać się również

---

<sup>465</sup> J. Ober, *Adaptacja innowacji w świetle zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022, s. 77.

<sup>466</sup> K. Wybrańczyk, A.R. Szromek, *Postawy pracownika wobec zmian oraz wybrane koncepcje zmian w postawach pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2018, nr 131, s. 611- 622.

<sup>467</sup> I. Scholl, A. LaRussa, P. Hahlweg, S. Kobrin, G. Elwyn, *Organizational- and system-level characteristics that influence implementation of shared decision-making and strategies to address them — a scoping review*, „Implementation Science”, 2018, nr13(1), 1-22.

<sup>468</sup> I.M. Kutzner, J.M. Marcinkowski, *Tworzenie kapitału strukturalnego zewnętrznego-relacyjnego w małym przedsiębiorstwie szkoleniowo-doradczym*, W: A. Sokołowska-Durkalec, S. Zaremba-Warnke (red.), *Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 38.

<sup>469</sup> D. Szostek, *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019, s. 22.

z przekwalifikowaniem, otrzymaniem wyższego wynagrodzenia za wykonaną pracę, możliwością wykorzystania samochodu firmowego itp.

W pracy istotną rolę odegrają metody ilościowe. Ta część badania skierowana została do szeregowych pracowników systemów franczyzowych. W celu zebrania danych autorka stworzyła anonimowy, ustrukturyzowany kwestionariusz ankietowy składający się z 40 pytań zamkniętych, podzielonych na segmenty.

Pierwszy z nich dotyczył typów zachowań przedsiębiorczych, określonych i bazujących na dokonanym uprzednio przeglądzie literatury z zakresu przedsiębiorczości organizacyjnej i orientacji przedsiębiorczej tj.:

- zachowań autonomicznych (4 pytania);
- zachowań proaktywnych (4 pytania);
- zachowań innowacyjnych (4 pytania);
- zachowań agresywnych (4 pytania);
- zachowań w obszarze podejmowania ryzyka (4 pytania).

Zatem na każde pytanie dotyczące zachowań organizacyjnych składają się cztery stwierdzenia ułożone w następującym porządku: pierwsze – dotyczy zachowań mających miejsce w badanej firmie, drugie – zespołów/grup pracujących w danej firmie, trzecie – poziomu organizacji, czwarte – poziomu międzyorganizacyjnego.

Drugi segment dotyczył potencjalnych czynników moderujących/mediujących lub wspierających wpływ zachowań przedsiębiorczych, które wytypowano w trakcie badań jakościowych, a następnie podjęto próbę określenia ich wpływu na model badawczy. Były to:

- poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego (4 pytania);
- skuteczność systemu motywacji pracowników (4 pytania);
- poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej (4 pytania);
- poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej (4 pytania);

Ostatni segment pytań odnosił się do wybranych elementów rozwoju badanych firm. Na to pytanie składa się pięć stwierdzeń będących wytypowanymi przez autorkę determinantami rozwoju organizacji, ocenianymi przez respondentów w perspektywie 2 lat:

- poziom zatrudnienia (1 pytanie);
- ilość klientów firmy (1 pytanie);
- jakość świadczonych usług gastronomicznych (1 pytanie);
- sprawna organizacja wewnętrzna firmy (1 pytanie);
- efektywność (skuteczność) zarządzania firmą (1 pytanie).

Dobór próby badawczej poprzedzony został dogłębną analizą rynku franczyzowego, ze szczególnym uwzględnieniem gastronomii. Badanie przeprowadzone zostało na terenie przedsiębiorstw franczyzowych lub też w zależności od preferencji respondentów za pośrednictwem Internetu. Obszar badawczy stanowiły franczyzy gastronomiczne zlokalizowane na terenie województwa śląskiego.

Respondenci do badania dobrani zostali za pomocą doboru celowo-losowego. Każde badanie poprzedzone zostało krótkim wprowadzeniem, mającym na celu nakreślenie tematu badania oraz zaznajomienia z instrukcją wypełnienia kwestionariusza. Pomimo wykorzystania różnych metod przeprowadzenia badania ankietowego (ankieta w formie papierowej oraz elektronicznej), użyte narzędzia badawcze zawierały ten sam komplet pytań. Zgromadzone dane poddane zostały analizie statystycznej, co umożliwiło zweryfikowanie poprawności modelu oraz podjęcia decyzji odnośnie odrzucenia bądź też braku podstaw do odrzucenia hipotezy.

Badanie będzie miało charakter częściowy, tj. wykonane zostanie na określonej próbie badawczej. Na obszarze badania autorka zakwalifikowała 14 dużych francyz, z których planowała otrzymać po przynajmniej 10 ankiet. Ostatecznie wielkość próby badawczej wyniosła 150 pracowników.

Badanie ankietowe poprzedzone zostało badaniem pilotażowym na grupie 10 przypadkowych osób. Miało ono na celu sprawdzenie poprawności wykonania ankiety oraz przejrzystości jej treści. Weryfikacja pozwoliła na doprecyzowanie sformułowania poszczególnych pytań w kwestionariuszu.

Badanie pracowników pozwoli uzyskać dostęp do wiedzy niedostępnej dla menadżerów. Uzyskane dane zostały uporządkowane, przeanalizowane, zinterpretowane, a wyniki-opracowane w formie raportu z badań.

### **3.4.2 Model badawczy i pomiar zmiennych**

W celu identyfikacji i określenia istotności determinant rozwoju firmy franchisingowej przeprowadzone zostało badanie pracowników tychże placówek przy wykorzystaniu anonimowego kwestionariusza ankietowego. Podstawowy cel badań ilościowych stanowi określenie determinant mających bezpośredni wpływ na rozwój firm. Identyfikacja determinant wpływających na zachowania przedsiębiorcze pracowników francyz gastronomicznych oraz czynników wpływających na rozwój francyz umożliwia próbę zbudowania modelu przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych pracowników gastronomicznych sieci franchisingowych. Temu zagadnieniu poświęcony został rozdział 5 niniejszej dysertacji.

W kontekście zachowań organizacyjnych nie wypracowano jak dotąd spójnego sposobu analizy, który umożliwiłby nie tylko usystematyzowanie dotychczasowego dorobku wiedzy z tego zakresu, ale i umożliwił opis kierunków i obszar zmian, jakim nieustannie są poddawane. W obrębie samej dyscypliny były już podejmowane takie próby, jednak miały one zawężony zasięg i przeważnie dotyczą jedynie wybranego obszaru lub kategorii zachowań, bez umiejscowienia ich w szerszy kontekst teorii. Zawężenie pola analiz umożliwia szczegółowe i precyzyjne opisanie badanego zjawiska. Winno się zastanowić, czy występuje taki schemat narracji, który byłby zarówno na tyle ogólny, aby umożliwił nadpisanie różnorodnych treści oraz dostatecznie szczegółowy na potrzeby opisu zmian w relacji jednostka-organizacja<sup>470</sup>.

W myśl definicji, zachowania ludzi w organizacji modelowane są w relacji do środowiska organizacyjnego, zatem identyfikacja zachowań tradycyjnych winna skupiać się na prezentacji tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych. Istotnym jest wskazać zakres, inaczej mówiąc nakreślić ramy, w obrębie których zostanie on dokonany. Ze względu na brak określenia standardów używany do charakterystyki opisu zachowań ludzi w organizacji, nie jest to zadanie łatwe, ponieważ wymusza zarówno podejścia ogólnego, jak i charakterystycznego dla danej dyscypliny.

Warunki te wydają się wypełniać wymiary, w obrębie których najczęściej charakteryzowane są zmiany zachowań jednostki w sferze organizacyjnej, tyżące się elastyczności w trzech ogólnych charakterystykach: kiedy (*when*), gdzie (*where*), w jaki sposób (*how*)<sup>471</sup>. Przeważnie w badaniach empirycznych przedsiębiorcze zachowania mierzone są za pomocą zachowań organizacyjnych i odpowiadającym ich skalą. W literaturze przedmiotu występują różne wymiary orientacji przedsiębiorczej. Na potrzeby niniejszej pracy i ankiety autorka przyjęła wymiary: proaktywność, podejmowanie ryzyka, innowacyjność, konkurencyjna agresywność oraz autonomia, bazując na dokonanym wcześniej przeglądzie literatury. Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne stanowią pewnego rodzaju podsumowanie, w jakim stopniu członkowie organizacji (intraprzedsiebiorcy) będą wyrażali chęć podejmowania ryzyka nierozzerwalnie związanego z prowadzeniem biznesu, wpływającego na nieustanne zmiany, innowacje, by uzyskać przewagę konkurencyjną dla swojej firmy, jak i agresywnego konkurowania z innymi<sup>472</sup>. Zatem zachowania organizacyjne

---

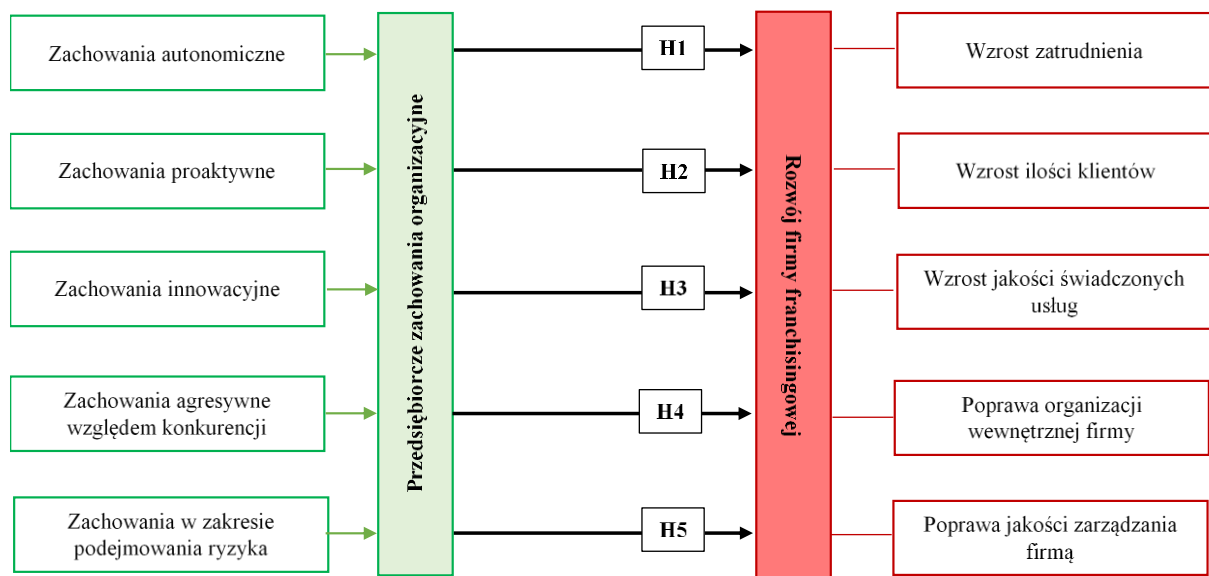
<sup>470</sup> K. Januszkiewicz, *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników koncepcja i metodyka badań*, WUŁ, Łódź 2018, s. 47.

<sup>471</sup> R.J. Thompson, S.C. Payne, A.B. Taylor, *Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2015, nr 88(4), s. 726-749.

<sup>472</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies”, 1988, nr 25(3), s. 217-234.

stanowią istotną miarę, wedle której wyznaczany jest kierunek, w jakim firma jest przemyślana i winna być traktowana w kategorii wymiaru strategicznego, umożliwiającego obserwację pozycji strategicznej przedsiębiorstwa zorientowaną od orientacji w pełni konserwatywnej do w pełni przedsiębiorczej.

Przy budowie podstawowego modelu badawczego przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych determinujących rozwój firm w gastronomicznych systemach franchisingowych posłużono się nie tylko tradycyjną koncepcją zachowań organizacyjnych i wymiarów, które je charakteryzują, ale dokonano identyfikacji elementów determinujących rozwój franchisobiorców tj. wzrost zatrudnienia, wzrost ilości klientów firmy, poprawę jakości świadczonych usług gastronomicznych, poprawę organizacji wewnętrznej firmy oraz poprawę jakości zarządzania firmą (determinanty szczegółowo opisane zostały na początku tego rozdziału). Poniżej zaprezentowana została propozycja podstawowego modelu badawczego (patrz Rysunek 11).



**Rysunek 11 Model badawczy**

Źródło: opracowanie własne

Aby w pełni wykorzystać potencjał niniejszego badania postanowiono rozszerzyć model badawczy o dodatkowe elementy wytypowane w trakcie badania jakościowego. Jako potencjalny obszar badawczy, który autorka traktuje jako wyzwanie badawcze swoich przyszłych badań, było wskazanie potencjalnych czynników, które mogłyby wpłynąć na podstawowy model badawczy.



Elementy mediacji/moderacji/wzmocnienia relacji wymiarów przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych i rozwoju organizacji zostały wyłonione przez autorkę w trakcie badania jakościowego, i podjęto próbę zdiagnozowania ich wpływu na zbudowany model badawczy. Są to: wiedza o przedsiębiorczości, zaufanie wewnątrzorganizacyjne, skuteczność systemu motywacyjnego, współpraca wewnątrzorganizacyjna. Wpływ zmiennych wytypowanych w badaniu jakościowym na podstawowy model badawczy (przedsiębiorcze zachowania organizacyjne → rozwój firmy franchisingowej) potwierdza również literatura przedmiotu. Wyniki tych zależności/wpływu wyznaczają kierunki przyszłych badań autorki niniejszej dysertacji.

Wiedza o przedsiębiorczości moderuje związek pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy. Systemy franchisingowe oferując „gotowy” pomysł na prowadzenie biznesu minimalizują potrzebę doskonalenia i poszerzania wiedzy dotyczącej przedsiębiorczości. Biorcy systemów ze względu na narzuconą politykę prowadzenia działalności dość często nie mają wiedzy dotyczącej zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i samych podstaw przedsiębiorczych<sup>473</sup>. Przeważnie, jeżeli sieć nie narzuci biorcy pobudzanie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników takie działania nie są podejmowane<sup>474</sup>.

Zaufanie wewnątrzorganizacyjne moderuje związek pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy. Stanowi odzwierciedlenie oceny tego, jak dane przedsiębiorstwo troszczy się o swoich pracowników, lub inne kluczowe osoby pracujące dla organizacji. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne to przejaw szacunku wobec drugiej osoby oraz demonstracja człowieczeństwa z perspektywy etyki<sup>475</sup>. Zaufanie względem organizacji, a co za tym idzie osób zarządzających związane jest jednoznacznie z pokładaną wiarą, iż organizacja działa efektywnie, a jej pracowników charakteryzuje wysoki poziom zadowolenia z pracy, co przekłada się na gotowość pracowników do ponoszenia większych wysiłków na jej korzyść. Wysoki poziom zaufania w relacji przełożony-pracownik skutkuje intensyfikacją satysfakcji i zaangażowania podwładnych. Zaufanie wywiera bezpośredni wpływ na lojalność

---

<sup>473</sup> E. Calderon-Monge, I. Pastor-Sanz, J. Sendra-Garcia, *How to select franchisees: A model proposal*, „Journal of Business Research”, 2021, nr 136, s. 676-684.

<sup>474</sup> E. Hadjielias, O. Dada, K. Eliades, *Entrepreneurial process in international multiunit franchise outlets: A social capital perspective*, „Journal of Business Research”, 2021, nr 134, s. 13-28.

<sup>475</sup> R. Pucetaite, L. Markunaite, *The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation*, „Economics and Sociology”, 2015, nr 8(3), s. 11-27.

pracowników, wydajność ich pracy, natomiast jego brak sprzyja zmienności kadr, zmniejsza produktywność i osłabia rentowność przedsiębiorstwa<sup>476</sup>.

Skuteczność systemu motywacyjnego kształtuje związek pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy. Wynika to przede wszystkim z poziomu przedsiębiorczości biorców systemów franchisingowych i ich aktywności względem prowadzenia działalności. Skuteczny system motywacyjny stanowi kompleks celowo dobranych i bezpośrednio ze sobą powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość w celu realizacji misji, wizji, celów organizacji. Dobrze sformułowany system motywacyjny powinien być: kompleksowy, logiczny, efektywny, zgodny z doktryną prawa, zrozumiały dla każdego pracownika, prosty<sup>477</sup>.

Współpraca wewnątrzorganizacyjna moderuje związek pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy. Budowanie przestrzeni i warunków do efektywnej i wydajnej pracy zespołowej stanowi spore wyzwanie dla obecnych przedsiębiorstw. W tworzeniu zespołu pracowniczego kluczowe wydają się działania: jasno określone ścieżki działania i celu, oczekiwane rezultaty, określenie potrzebnych zasobów (ludzie, ich umiejętności, budżet), jak i ściśle określone ramy działania zespołu (poziom autonomii, delegowanie zadań, rola lidera)<sup>478</sup>. Im wyższy poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej, tym przedsiębiorstwo działa efektywniej. Wysoki poziom sprzyja poprawie procesu decyzyjnego, przepływie informacji, jak i właściwemu delegowaniu zadań.

Pomiar zmiennych dokonany został za pomocą narzędzia pomiarowego składającego się z dziesięciu segmentów – dziewięciu zmiennych niezależnych i jednej zmiennej zależnej (rozwój firmy franczyzowej). Odpowiedzi na pytania od 1 do 9 uszeregowane zostały przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali Likerta. Mocną stroną użycia w badaniu skali Likerta jest szybkość wypełniania kwestionariusza oraz szybkość wykonania analizy statystycznej – odpowiedzi w przedziale 1-5 rozpatrywane są w kategorii „surowych” liczb, które relatywnie łatwo poddać analizie<sup>479</sup>. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw działających w sektorze gastronomicznym, gdzie ze względu na tempo pracy łatwość wypełnienia ankiety stanowi sukces realizacji badania. Pytania zaprezentowane zostały w postaci stwierdzeń, które kolejno oceniane były przez respondentów. Na każdą ze zmiennych niezależnych przypadają

---

<sup>476</sup> P. Garg, R. Rastogi, *Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employee*, „Journal of Organizational Behavior”, 2009, nr 8(2), s. 42-51.

<sup>477</sup> M. Pęcek, J. Walas-Trębacz, *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, „Journal of Modern Management Process”, 2018, nr 3(1), s. 16-26.

<sup>478</sup> H. Puszcz, M. Zaborek, *Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej*, „Personel i Zarządzanie”, 2016, nr 10, s. 34-36.

<sup>479</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna, Warszawa 2015, s. 315.

cztery pytania, na które respondenci odpowiadali korzystając ze skali 1-5, gdzie: 1 – absolutnie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam. W skład zmiennej zależnej (pytanie 10) wchodziło pięć pozycji dotyczących sfer rozwoju firmy z następującą pięciostopniową skalą porządkową odpowiedzi: 1 – silny spadek/pogorszenie; 5 – silny wzrost/poprawa. pięciostopniową skalę porządkową (gdzie, 1-duży spadek/pogorszenie; 2-niewielki spadek/pogorszenie; 3-brak zmian; 4-niewielki wzrost/poprawa; 5-silny wzrost/poprawa). Skalę porządkową wykorzystuje się przeważnie w sytuacji, kiedy przyporządkowuje się analizowanym cechom badanych jednostek konkretne symbole na podstawie przyjętych odgórnie zasad. Dzięki zastosowaniu takiej skali otrzymujemy dane zarówno jakościowe, jak ilościowe. Aspekt jakościowy jest ściśle powiązany z słowami definiującymi określoną wartość. Respondent jest w stanie lepiej ocenić na jakim poziomie plasuje się jego opinia, niż wskazać ją w przedziale 1-5. Z drugiej strony ma ona dodatkowo aspekt ilościowy, gdyż każdemu słowu odpowiada konkretna liczba, dzięki czemu badacz może w dokładny sposób ocenić i porównać otrzymane dane<sup>480</sup>.

W celu utworzenia wyników ogólnych dla każdej zmiennej zsumowano odpowiedzi poszczególnych itemów. Zakres wyników możliwych do uzyskania dla zmiennych niezależnych to od 4 do 20 (niskie – wysokie natężenie poszczególnych zachowań), dla zmiennej zależnej – od 5 do 25 (spadek – poprawa rozwoju firmy). Przeanalizowano rozkłady tych czynników podając statystyki opisowe oraz obliczając rzetelność każdej zagregowanej zmiennej.

### **3.4.3 Projekt badań i próba badawcza**

Dobór respondentów do próby miał charakter celowo-losowy, na podstawie osądu autorki, a przedmiot badania stanowili pracownicy gastronomicznych systemów franchisingowych. Wśród franczyz gastronomicznych biorących udział w badaniu znalazły się m.in. McDonald's, Subway, Sphinx, Ministerstwo Wódki i Śledzia, Dobra Pączkarnia, Koku Sushi, Makarun itp.

Analizując zakres podmiotowy badań, badaniem objęto pracowników firm franchisobiorców z branży gastronomicznej. Na rynku polskim, na koniec 2020 funkcjonowało ponad 191 sieci gastronomicznych działających na zasadzie franczyzy. Najwięcej funkcjonuje w segmencie kawiarni (55), lodziarni i cukierni. Wśród segmentu fast&slow food obecnie

---

<sup>480</sup> R. Stupnicki, *Analiza i interpretacja danych ankietowych*, Wydawnictwo AWF, Warszawa 2015, s. 14.

prężnie działa 49 konceptów franczyzowych. Najpopularniejszy wśród nich pozostaje od lat McDonald's (około 380 restauracji działających na zasadach franczyzy). Druga co do wielkości franczyza działająca w Polsce to Subway (około 130 placówek franczyzowych), trzecia to sieć restauracji serwujących jedzenie na wagę Olimp (58 lokali działających na zasadzie franczyzy). Szczegółowy dane dotyczące największych sieci gastronomicznych rozwijanych poprzez franczyzę w Polsce zaprezentowano w Tabeli 16.

**Tabela 16 Największe sieci gastronomiczne działające na zasadzie franchisingu na koniec 2020 roku**

Nazwa systemu	Liczba placówek własnych	Liczba placówek franczyzowych	Placówki ogółem
McDonald's	60	380	440
Subway	0	130	130
Olimp	32	58	90
DaGrasso	0	186	186
Biesiadowo	0	119	119
Sphinx	63	24	87
Koku Sushi	2	24	26

źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.franczyzainfo.pl/raport-franczyza-gastronomiczna-w-polsce/](http://www.franczyzainfo.pl/raport-franczyza-gastronomiczna-w-polsce/) (dostęp 23.05.2022)

Analizując zakres przestrzenny badań, obszarem badawczym objęte zostały gastronomiczne franczyzy zlokalizowane na terenie województwa śląskiego. Wybór ten podyktowany został dostępnością dużych sieci franchisingowych na wyżej wymienionym terenie. Ponadto województwo śląskie znajduje się na trzecim miejscu zaraz za mazowieckim i małopolskim pod względem ilości zlokalizowanych restauracji na jego obszarze<sup>481</sup>.

Badania na potrzeby pracy wykonane zostały na przestrzeni dwóch lat. Badanie jakościowe zrealizowane zostało pomiędzy grudniem 2020 roku, a styczniem 2021. Badanie pilotażowe ilościowe odbyło się na przełomie stycznia i lutego 2022 roku, natomiast główne ilościowe na przełomie lutego i marca 2022. Rozpiętość czasowa pomiędzy badaniami jakościowymi i ilościowymi wynikała z zamknięcia rynku gastronomicznego i braku możliwości przeprowadzenia badania wśród pracowników sieci w wcześniejszym terminie.

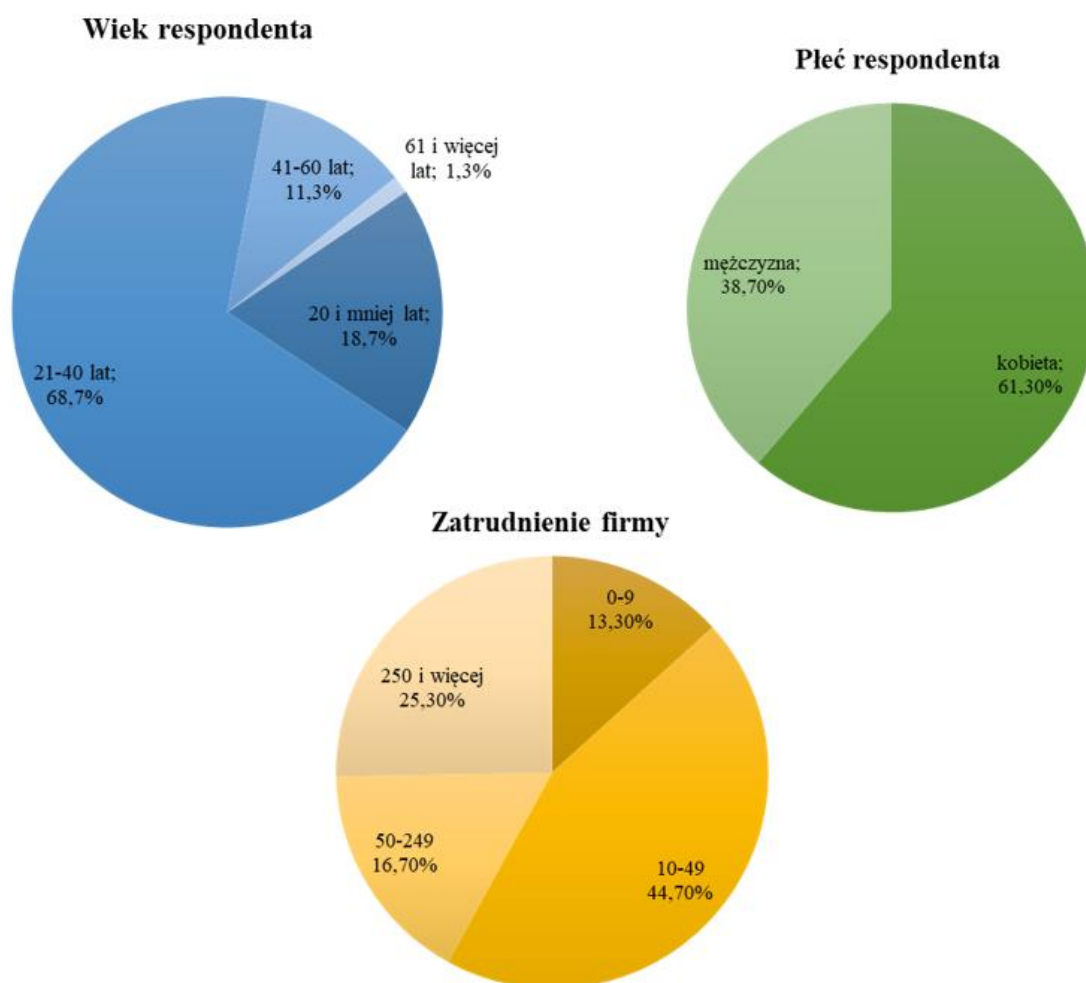
Ze względu na zakres czasowy i wysokie koszty wykonania badania autorka zdecydowała się przeprowadzić badania wycinkowe, na ściśle określonej próbie badawczej, tj. 150 respondentów.

<sup>481</sup> [www.bdl.stat.gov.pl/mdl/dane/podgrup/wykres](http://www.bdl.stat.gov.pl/mdl/dane/podgrup/wykres) (23.05.2022)

Zebrane rezultaty badania poddane zostały analizie statystycznej, a wyniki przedstawione za pomocą tabel i rysunków.

Autorskie badanie przeprowadzone zostało na próbie 150 pracowników gastronomicznych firm franchisingowych, co oznacza, że badania nie są w pełni reprezentatywne, a zatem wymagają dalszego potwierdzenia w przyszłości. Do badania nie zostało zakwalifikowanych dziesięć ankiet niespełniających założeń autorki.

Badanie ankietowe poprzedzone zostało badaniem pilotażowym na grupie dziesięciu przypadkowych osób.



**Rysunek 12** Struktura próby badawczej

źródło: opracowanie własne

Badaniu poddano 150 pracowników gastronomicznych sieci franchisingowych. Ponad połowę z nich stanowiły kobiety (61%). Większość badanych była w wieku od 21 do 40 lat (69%). W wieku do 20 lat było 19% badanych (patrz Rysunek 12). Prawie połowa respondentów (45%) pracowała w firmie zatrudniającej od 10 do 49 osób. Co czwarty badany

(25% grupy) wskazał, iż pracuje w firmie zatrudniającej 250 i więcej osób, co należy traktować jako niezrozumienie pytania przez respondentów. Ankietowani wskazywali zatrudnienie na poziomie całej sieci, a nie firmy franczyzowej, w której pracują. Wynika to prawdopodobnie z braku wiedzy respondentów na temat koncepcji franchisingu i rozróżnienia pojęcia firma, a sieć (firma franchisingowa – przedsiębiorstwo, w którym realizowane było badanie, sieć – zbiór wszystkich firm franchisingowych należących do jednej marki).

#### 3.4.4. Zastosowane metody analizy statystycznej

Bazując na literaturze przedmiotu, orientacja przedsiębiorcza stanowi zjawisko wielowymiarowe, które winno być analizowane przy użyciu właściwej procedury badawczej. Pomiar orientacji przedsiębiorczej na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzony został przy użyciu anonimowego kwestionariusza ankietowego składającego się z dziewięciu pytań stanowiących zmienne niezależne (wymiary przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych oraz elementy wyłonione w trakcie badania jakościowego, wpływające bezpośrednio na rozwój) oraz jednego – zmienna zależna (rozwój firmy).

Kolejno dokonano oceny trafności kwestionariusza i dokładności skali przy pomocy współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha ( $\alpha$ ). Rzetelność wszystkich analizowanych zmiennych była bardzo dobra ( $\alpha > 0,80$ ).

Wartość współczynnika rzetelności alfa Cronbacha dla rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych ilustruje Tabela 17.

**Tabela 17 Wartość alfa Cronbacha dla rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych**

Zachowania organizacyjne	$\alpha$
Autonomiczne	0,84
Proaktywne	0,83
Innowacyjne	0,85
Agresywne w odniesieniu do konkurencji	0,89
W zakresie podejmowania ryzyka	0,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Współczynnik zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha dla wszystkich badanych wartości przyjmuje wartości w przedziale 0.7-1,00, co wskazuje na wysoką rzetelność pomiaru

zmiennych niezależnych. Najwyższa wartość wskaźnika zanotowana została dla zachowań w zakresie podejmowania ryzyka ( $\alpha = 0,90$ ), a najniższa wartość dla zachowań proaktywnych ( $\alpha = 0,83$ ).

Wartość współczynnika alfa Cronbacha dla rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy wewnątrzorganizacyjnej ilustruje Tabela 18.

**Tabela 18 Wartość współczynnika alfa Cronbacha dla rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy wewnątrzorganizacyjnej**

Zmienna	$\alpha$
Zaufanie wewnątrzorganizacyjne	0,85
Skuteczność systemu motywacyjnego	0,89
Wiedza o przedsiębiorczości	0,88
Współpraca wewnątrzorganizacyjna	0,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Współczynnik zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha dla wszystkich badanych zmiennych przyjmuje wartości w przedziale 0,7-1,00, co wskazuje na wysoką rzetelność pomiaru zmiennych niezależnych. Najwyższa wartość wskaźnika zanotowana została dla zmiennej skuteczność systemu motywacyjnego ( $\alpha=0,89$ ), a najniższa dla zaufania wewnątrzorganizacyjnego ( $\alpha=0,85$ ) oraz współpracy wewnątrzorganizacyjnej ( $\alpha=0,89$ ).

Wartość współczynnika alfa Cronbacha dla zmiennej zależnej (rozwój firmy) ilustruje Tabela 19.

**Tabela 19 Wartość alfa Cronbacha dla zmiennej zależnej**

Zmienna	$\alpha$
Rozwój firmy	0,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Współczynnik zgodności wewnętrznej alfa Cronbacha dla zmiennej zależnej (rozwój firmy) mieści się w przedziale 0,7-1,00, co wskazuje na wysoką rzetelność pomiaru zmiennej. Wartość zmiennej zależnej - rozwój firmy wynosi ( $\alpha = 0,88$ ).

Dane przeanalizowano w programie statystycznym SPSS, wersja 27. Przyjęto poziom istotności równy  $p=0,05$ . W pierwszej kolejności wszystkie zmienne zostały przeanalizowane za pomocą prostych statystyk opisowych, tj. średniej, mediany, dominanty, rozstępu, kwartyła dolnego i górnego, odchylenia standardowego oraz skośności. Biorąc pod uwagę brak analizy normalności pojedynczych determinant rozwoju organizacji, autorka zdecydowała się na etapie analizy korelacji owych zmiennych wykorzystać test tau-b Kendalla. Korelacja ta podobnie jak Rho Spearmana opiera się na rangach wyników, jednak jest w większym stopniu odporna na rangi wiązane, tj. te same wartości rangowe<sup>482</sup>.

Normalność rozkładów zmiennych ilościowych badano za pomocą testu Shapiro-Wilka, który umożliwia ocenę zgodności rozkładu analizowanej próby z rozkładem normalnym<sup>483</sup>. Test ten odznacza się dużo wyższą mocą w stosunku do klasycznych testów zgodności<sup>484</sup>. Przeważnie wykorzystywany jest do testowania zmiennych w celu weryfikacji, czy rozkład jest zbliżony do normalnego. Jest to test typowo nieparametryczny, czyli nie bazuje na żadnych wstępnych założeniach dotyczących parametrów rozkładu z uwagi na fakt, iż jego kształt wynika z statystyk porządkowych<sup>485</sup>. Jest to pierwszy test, który umożliwił wychwycenie odstępstwa od normalności w wyniku skośności, czy też kurtozy. To jeden z najczęściej wykorzystywanych testów ze względu na swoją moc. Opiera się na szacowaniu średniej odległości wykresu kwartył-kwartył od prostej. Bardzo często wykorzystywany jest przy badaniu małych prób<sup>486</sup>. Ostateczną decyzję o uznaniu rozkładu za zbliżony do normalnego podejmowano biorąc pod uwagę również wartości skośności oraz analizę wizualną wykresów kwantyl-kwantyl. Scharakteryzowano rozkłady zmiennych podając statystyki opisowe. Każda zmienna była sumą odpowiedzi na pozycje wchodzące w skład poszczególnych czynników, dlatego dla każdego z nich podano również wartość alfy Cronbacha, jako wskaźnika rzetelności. Posługując się współczynnikiem r-Pearsona przeanalizowano zależności liniowe między zmiennymi niezależnymi i zmienną zależną.

Następnie wykonano analizę regresji liniowej, będącej najprostszym wariantem regresji w statystyce. Przyjmuje ona, że związek pomiędzy zmienną objaśnianą a objaśniającą stanowi

---

<sup>482</sup> M. B. Ghalibaf, *Relationship Between Kendall's tau Correlation and Mutual Information*, „Revista Colombiana de Estadística”, 2020, nr 43(1), s. 3-20.

<sup>483</sup> P. Ostrogórski, *Detekcja nagłych zmian w przebiegu strumienia objętości mierzonego przy użyciu Systemu Wielopunktowego Pomiaru Pola Prędkości*, „Prace Instytutu Mechaniki Górotworu PAN”, 2016, nr 4(18), s. 57-61.

<sup>484</sup> S. S. Shapiro, M.B. Wilk, *An Analysis of Variance Test for Normality Complete Samples*, „Biometrika”, 1965, nr 52, s. 591-611.

<sup>485</sup> Z. Hanusz, J. Tarasinska, W. Zieliński, *Shapiro-Wilk test with known*, „REVSTAT – Statistical Journal”, 2016, nr 1 (14), s. 89-100.

<sup>486</sup> N. Razali Mohd, B. Yap Wah, *Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests*, „Journal of Statistical Modeling and Analytics”, 2011, nr 1, s. 25.



zależność liniową. Podobnie jak w przypadku analizy korelacji, kiedy jedna wartość wzrasta to druga wzrasta (korelacja dodatnia), bądź spada (korelacja ujemna). W przypadku regresji liniowej przyjmuje się, iż wraz ze wzrostem jednej zmiennej (predyktora) towarzyszy spadek/wzrost drugiej zmiennej. Zatem nazwa regresji liniowej wywodzi się stąd, iż funkcja regresji postać funkcji liniowej, tj.  $y=bx+a$ . Interpretacja funkcji regresji zmierza do wyliczenia konkretnych współczynników regresji (w modelu liniowym), by model w sposób prawie idealny przewidywał wartość zmiennej zależnej, by w konsekwencji błąd szacunkowy był jak najniższy. Tak też, analiza regresji w pewnym sensie dostosowuje taką linię prostą do badanych, by model był jak najbardziej doskonały (obarczony małym stopniem błędu losowego)<sup>487</sup>. Analiza regresji liniowej to najczęściej występujący w literaturze typ analizy regresji. Wynika to z tego, iż jest to stosunkowo dobry sposób analizy zgromadzonych danych. Analiza funkcji regresji odnosi się do użyteczności pojedynczych predyktorów w modelu regresji do przypuszczania poziomu zmiennej zależnej<sup>488</sup>. W pierwszym kroku do modelu wprowadzono wszystkie zmienne dotyczące zachowań przedsiębiorczych, a w drugim (metodą selekcji postępującej – umieszczenie w modelu sukcesywnie zmiennych spełniających kryteria umieszczenia, rozpoczynając od zmiennej, która w największym stopniu spełnia przyjęte kryterium, aż do momentu skończenia się zmiennych spełniających kryteria<sup>489</sup>) pozostałe zmienne niezależne. Podano wartości niestandardyzowanych współczynników regresji wraz z przedziałami ufności 95% dla każdego predyktora, wartość  $R^2$  (% wyjaśnianej wariancji) dla zbudowanych modeli (model z kroku pierwszego i drugiego – model ostateczny) oraz oceniono istotność zmiany  $R^2$  po wprowadzeniu zmiennych w kroku drugim.

---

<sup>487</sup> J. Wątroba, Prosto o dopasowaniu prostych, czyli analiza regresji liniowej w praktyce, StatSoft Polska, 2011, s.31-44.

<sup>488</sup> Z.L. Warsza, J. Puchalski, *Niepewność pomiarów w metodzie regresji liniowej część 1. Prosta i jej pasma niepewności dla nieskorelowanych danych pomiarowych*, „Pomiary Automatyka Robotyka”, 2020, nr 3, s. 79-91.

<sup>489</sup> J. Stelmach, *O wpływie wybranych metod selekcji nieliniowych zmiennych objaśniających na jakość modeli regresyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 219, s. 79-96.

## **Rozdział IV. Zachowania przedsiębiorcze w podmiotach w sieciach franczyzowych w świetle jakościowych badań empirycznych**

### **4.1 Studium przypadku 1**

Pierwsze przeprowadzone przez autorkę studium przypadku dotyczyło biorcy gastronomicznego systemu franchisingowego Subway (w dalszej części pracy nazywany przedsiębiorcą A). Ze względu na specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej w systemie franchisingowym i wiążącymi się z tym umowami poufności dane personalne rozmówcy pozostały anonimowe. Przedsiębiorca A to doświadczony biznesmen, prowadzący zarówno działalność gospodarczą na zasadzie franczyzy, jak i własne biuro nieruchomości. Swoją drogę z biznesem rozpoczął od bankowości, przechodząc od najniższych do najwyższych szczebli hierarchii pracowniczej. Działalność na zasadzie franczyzy rozpoczął zachęcony potencjalnymi zyskami oferowanymi przez sieć. Wcześniej nie posiadał doświadczenia w branży gastronomicznej, jednak myśląc kategoriami biznesowymi widział w tym modelu biznesu inwestycję długoterminową. Wybór tej formy działalności gospodarczej został przez przedsiębiorcę A dokładnie przemyślany, poprzedzony licznymi rozmowami z ludźmi prowadzącymi tego typu działalność. Przedsiębiorca A jest biorcą gastronomicznego systemu franchisingowego Subway od 2008 roku. Na chwilę obecną zarządza sześcioma restauracjami na terenie województwa mazowieckiego. Wielkość zatrudnienia we wszystkich restauracjach prowadzonych przez przedsiębiorcę A przed pandemią Covid-19 kształtowała się na poziomie około 25-40 pracowników, natomiast obecnie jest to niewiele ponad 25 pracowników. Dodatkowo przedsiębiorca A nadmienia, iż od dwóch lat pełni stanowisko agenta do spraw rozwoju sieci Subway w województwie mazowieckim. W opinii autorki doświadczenie zawodowe rozmówcy, jak i znajomość koncepcji franchisingu sprawiły, iż został on idealnym kandydatem do przeprowadzenia badania jakościowego dotyczącego przedsiębiorczości pracowniczej biorców gastronomicznych systemów franchisingowych.

Franczyza Subway (wcześniej *Pete's Super Submarines*) została założona w 1965 roku w Stanach Zjednoczonych. Pierwsza restauracja Subway w Polsce powstała w 2004 roku w Krakowie, niestety do dnia dzisiejszego w tym miejscu nie przetrwała. Sieć franchisingowa barów szybkiej obsługi Subway oferuje swoim klientom wszelkiego rodzaju kanapki, sałatki oraz wrapy. Obecnie na świecie funkcjonuje 42 500 restauracji prowadzonych przez

franczyzobiorców, w tym 21 000 francyz na świecie oraz 5 000 restauracji w samej Europie<sup>490</sup>. W styczniu 2018 roku franczyza Subway osiągnęła miano jednej z najlepszych franchisingowych restauracji szybkiej obsługi na świecie pod względem ilości lokalizacji<sup>491</sup>. Na terenie samej Europy działa sześć biur regionalnych oraz ponad 90 agentów do spraw rozwoju służących pomocą w każdej kwestii swoim franchisingobiorcą. Od momentu przystąpienia do sieci Lokalne Biuro ds. Rozwoju służy pomocą i wsparciem. Lokal wymagany do prowadzenia działalności na zasadzie franczyzy powinien mieć od 15m<sup>2</sup> do 250m<sup>2</sup>, posiadać miejsca siedzące, bądź też stojące (franchisingobiorca decyduje jaki typ lokalu będzie prowadził). Sieć umożliwia otwarcie restauracji w dwóch konfiguracjach (w zależności od możliwości finansowych), tj. <sup>492</sup>:

- tradycyjnej, lokalizacja restauracji w centrum miasta, w centrum handlowym,
- nietradycyjnej, lokalizacja w obrębie stacji benzynowej, lotniska, dworca kolejowego.

Wybór lokalizacji nowej restauracji jest zależy od franchisobiorcy, jednak Agenci ds. Rozwoju i w tej kwestii służą pomocą. Wystrój wszystkich restauracji Subway jest ujednolicony w stylu *Fresh Forward*. Licencja franchisingowa Subway to jednorazowa opłata w wysokości 7500 euro upoważniająca do używania znaku handlowego, otwarcia restauracji i korzystania z gotowej wiedzy niezbędnej do prowadzenia biznesu. W momencie otworzenia restauracji, franchisobiorca zobowiązany jest do ponoszenia comiesięcznej opłaty licencyjnej w wysokości 8% sprzedaży netto. Po stronie Subway leży nieustanne ulepszanie produktów, procesów produkcyjnych. Każde 4,5% sprzedaży netto przeznaczane jest do krajowego budżetu marketingowego. Podstawowy cel kampanii marketingowych marki stanowi wspomaganie opłacalnej sprzedaży dla franczyzobiorców. Każdy franchisobiorca Subway aktywnie działa w *Franchisee Advertising Fund* (FAF), krajowe i regionalne zarządy FAF. W ich skład wchodzi biuro systemów wybierani co rok. Ich rola polega na podejmowaniu decyzji marketingowych mających na celu zapewnienie jednolitego rozłożenia benefitów pomiędzy wszystkich franchisobiorców<sup>493</sup>.

Przedsiębiorca A deklaruje, iż znane mu jest pojęcie przedsiębiorczości: „przedsiębiorczość to dla mnie budowanie własnej niezależności finansowo-ekonomicznej, uniezależnienie się od korporacji i działalność na własny rachunek, potężny zastrzyk rozwoju osobistego”. Uważa, iż Polacy jako naród stanowią idealny przykład ludzi mocno nastawionych

---

<sup>490</sup> Subway broszura franczyzowa 2020-10-22, s. 2.

<sup>491</sup> <https://www.wlasnysubway.pl/korzysci-wynikajace-z-franczyzy-subway/> (dostęp 13.12.2021)

<sup>492</sup> Subway broszura franczyzowa 2020-10-22, s.7.

<sup>493</sup> Tamże, s. 10.

na działania proprzedsiębiorcze. Zdaniem przedsiębiorcy A zachowania przedsiębiorcze, które go cechują to: długoterminowe podejście do biznesu, cierpliwość *„przez ostatnie dwanaście lat pracy na własny rachunek miewałem lata lepsze i gorze. Gdyby nie cierpliwość i chęć dalszego rozwoju myślę, że nie osiągnąłbym sukcesu”*, spokój w procesie podejmowania decyzji. Samo pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej nie było znajome rozmówcy. Utożsamia je z przedsiębiorstwem, które cechuje działalność długoterminowa.

W opinii przedsiębiorcy A przedsiębiorczość pracownicza wywiera znaczący wpływ na rozwój każdego przedsiębiorstwa, nie tylko działającego na zasadzie franchisingu. Dzięki długoterminowej działalności biznesowej przedsiębiorca A wytworzył stabilną więź ze swoimi pracownikami, szczególnie szczebla kierowniczego, co przyczyniło się do wytworzenia więzi między szczeblowej gwarantującej mniejszą rotację pracowników. Na przestrzeni ostatnich ośmiu lat przedsiębiorca A nie zwolnił żadnego pracownika wyższego szczebla: *„mam stabilną kadrę pracowniczą, która w mojej opinii jest ze mną właśnie ze względu na to, że czuje się dowartościowana”*. Rozwój pracowników stanowi fundament każdego przedsiębiorstwa: *„branża gastronomiczna w mojej opinii nie jest w stanie funkcjonować bez wsparcia i rozwoju pracowników”*. Wśród przykładów przedsiębiorczości pracowniczej zaobserwowanej w placówkach rozmówcy wskazać można, m.in.:

- samodzielność pracowników,
- nieustanne dążenie do rozwoju firmy, poprzez poszukiwanie nowych miejsc dla restauracji,
- ulepszanie procesów operacyjnych.

System franchisingowy w opinii przedsiębiorcy A wymusza na nim zachowania przedsiębiorcze. Już w momencie planowania przystąpienia do sieci biorca systemu zostaje zobowiązany do wyszukania odpowiedniej lokalizacji dla restauracji, zgodnej z założeniami sieci. Biorca nie ma w tej kwestii wolnej woli, jednak bez genu przedsiębiorczości nie byłby w stanie oszacować, jaka lokalizacja będzie właściwa. System wymusza utrzymywanie odpowiednich standardów, zatem biorca musi: *„być nieustannie skoncentrowanym na działaniu”*. Aby standardy narzucone przez sieć zostały spełnione biorca jest comiesięcznie kontrolowany: *„co nie jest łatwe, kiedy człowiek nie wykazuje chociaż w najmniejszym stopniu zachowań przedsiębiorczych”*.

Przedsiębiorca A jest przekonany o przedsiębiorczości swoich pracowników. Przede wszystkim jest zadowolony, że *„przychodzą z rozwiązaniami, a nie z problemami”*. Pracownicy wyższego szczebla stanowią fundament, na którym opiera swoją pracę rozmówca A. To właśnie tym pracownikom ufa najbardziej i powierza trudniejsze zadania. Dzięki wypracowanej więzi, jak i zaufaniu przedsiębiorca A nie boi się pozostawić: *„biznes na ich barkach”*.

Przedsiębiorczość pracownicza jest w sieci Subway zauważana i oceniana. Ocenie podlegają zarówno pracownicy szeregowi, jak i ci wyższego szczebla. Ocena pracowników jest cykliczna, comiesięczna. Każdy biorca systemu Subway jest zobowiązany do prowadzenia szczegółowego rejestru w np. programie Excel, dzięki któremu w sposób przejrzysty i ustrukturyzowany widać, która restauracja spełnia wymogi sieci, zasługuje na dodatkową premię, w wyniku sprzedaży dodatkowej (zwiększa obrót ponad ten przyjęty w dziennej normie). *„Jeśli dana placówka nie łamie standardów Subway, a wręcz je polepsza, to otrzymuje mniejsze lub większe gratyfikacje”*. W sytuacji, kiedy sprzedaż spada a ocena danej placówki odbiega od przyjętych standardów, placówka otrzymuje wsparcie koordynatora wojewódzkiego, aby polepszyć jej wyniki. Natomiast biorca systemu ma możliwość przyznawania tzw. premii uznaniowej dla pracowników, adekwatnej w opinii przedsiębiorcy A do zrealizowanych przez nich celów.

W opinii przedsiębiorcy A pracownicy wykazują chętniej zachowania przedsiębiorcze, kiedy są doceniani i zauważani przez osoby zarządzające. Podejście właściciela restauracji ma kluczowe znaczenie w poprawie procesu rozwoju zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników. Na szczególne zwrócenie uwagi zasługują młodzi pracownicy, wchodzący dopiero na rynek pracy. Odpowiednie podejście do młodego pracownika, mobilizacyjne rozmowy, coaching wydają się koniecznością, jeśli personel ma spełniać założone przez sieć standardy: *„Trzeba potrafić rozmawiać z ludźmi, szczególnie z młodymi”*. Wzmocnieniu przedsiębiorczych zachowań pracowników sprzyja w opinii przedsiębiorcy A:

- stabilność zatrudnienia,
- brak nerwowych zachowań ze strony szefa,
- duża samodzielność pracowników,
- obustronne zaufanie.

Według przedsiębiorcy A kluczowe znaczenie w kształtowaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników ma obustronne zaufanie: *„jak w każdej branży przychodzą ciężkie czasy, kiedy bez zaufania szefowi nie możemy mówić o tym, że pracownik będzie chciał wykazywać przedsiębiorcze zachowania. Moja konsekwentność w działaniu, słowność względem realizowania systemów premiowych, dodatków, wakacji, szkoleń, imprez firmowych przynosi pozytywne skutki. Moi pracownicy mają pewność, że staram się dotrzymywać danego im słowa. Uważam, że to bezpośrednio wpływa na poprawę morale pracowników, a co za tym idzie na ich przedsiębiorczość”*. Przedsiębiorca A deklaruje, iż codzienny, bezpośredni kontakt z szeregowymi pracownikami restauracji nie jest konieczny, natomiast regularna komunikacja

z siedmioma kierownikami jest niezbędna do realizacji celów sieci. W systemach franchisingowych jest to szczególnie istotne, aby występowała hierarchizacja stanowisk, a co za tym idzie wynikających z nich obowiązków. Pieczę nad spełnianiem standardów przez szeregowych pracowników sprawują kierownicy i to oni wymagają od nich zaangażowania w pracę.

Przedsiębiorca A deklaruje, iż w jego restauracjach pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do wzrostu przychodów całej sieci. Sieć Subway wymaga od swoich biorców, aby prowadzili statystyki dotyczące sprzedaży tak, aby wymiar ten był ściśle policzalny i w razie konieczności mógł być szybko korygowany: *„im wyższa jakość obsługi klienta, czystość lokalu, tym większa sprzedaż”*. Sieć Subway przeprowadzała badania na grupie 20 000 losowych franczyzowych placówek, które potwierdziły tą zależność. Menadżerowie restauracji bezpośrednio zajmują się motywacją pracowników zmianowych. Od poziomu przedsiębiorczości kierowników zależy, czy szeregowy pracownik będzie wydajniej pracował. Sieć przyjmuje, iż dzienny utarg powinien zawierać się w około 3% miesięcznego utargu, gdzie są zespoły potrafiące wyrobić normę 10%. *„Zaangażowanie pracowników, ich przedsiębiorczość wpływa na wzrost sieci, a co za tym idzie na mój sukces”*. Wzrost przychodów sieci Subway mierzony jest wzrastającym przychodem oraz pozytywnymi opiniami klientów (Sieć Subway cyklicznie zleca przeprowadzanie wśród klientów restauracji anonimowych ankiet badających zadowolenie z usług danej placówki).

Przedsiębiorczy pracownicy w znaczący sposób wpływają na strukturę zatrudnienia w sieci Subway. Na przestrzeni ostatnich dwóch lat restauracje przedsiębiorcy A zmagają się z obniżoną podażą pracowników, co przyczyniło się do inwestowania w pracowników już zatrudnionych. Doświadczony, w pełni przeszkolony pracownik stanowi dla sieci kluczowy czynnik, gwarantujący jej wzrost: *„Jedna osoba z dwuletnim stażem potrafi w restauracji wykonać zadania za co najmniej dwie nowo zatrudnione. Osoby bardziej doświadczone potrafią zrobić wszystko szybciej, pewniej”*. Kiedy zespół pracowniczy składa się z osób kompetentnych w restauracji potrzeba mniej pracowników, a to finalnie generuje oszczędności: *”Lepiej zapłacić więcej doświadczonemu pracownikowi, niż zatrudnić dwóch nowych”*.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo zdaniem przedsiębiorcy A zdecydowanie przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności sieci Subway. Im więcej przedsiębiorczych pracowników liczy restauracja, tym większy przychód ona wygeneruje, a co za tym idzie poprawie ulegnie cała sieć. Wzrost przychodów całej sieci przekłada się na większe środki przekazywane na cele marketingowe, wpływające bezpośrednio na zachęcenie klienta do skorzystania z produktów sieci. Większe przychody sieci powodują nieustanne ulepszanie

marki oraz poprawę wyglądu restauracji niezwykle istotną dla konsumentów. Popularność sieci sprzyja jej lepszej rozpoznawalności na rynku, dzięki czemu sprawniej może ona konkurować z innymi sieciami szybkiej obsługi.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo wpływają na jakość obsługi klientów sieci Subway. Każdy pracownik sieci Subway zobowiązany jest do przejścia szkolenia z zasad obsługi klienta. Od pracownika wymaga się, aby klient został obsłużony szybko, sprawnie i z uśmiechem na twarzy. W opinii przedsiębiorcy A pracownik: „*przedsiębiorczy czyli taki, który potrafi zorganizować wszystko szybko to skarb firmy*”. Im pracownik wykazuje większe zachowania przedsiębiorcze, tym klient chętniej wróci do niego. Szczególnie w gastronomii obsługa klienta jest najważniejszą miarą, gwarantującą sukces firmy. Klient dokonując zakupu w sieci ma kontakt właśnie z szeregowym pracownikiem, którego zachowanie rzutuje na ocenę całej sieci. Brak zaangażowania i postaw przedsiębiorczych ze strony pracownika zmniejsza wyniki placówki.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo mogą w opinii przedsiębiorcy A przyczynić się do wprowadzania zmian organizacyjnych, jednak jedynie w obrębie restauracji, w której pracują. Umowa franchisingowa zawierana z siecią narzuca biorcy systemu sposób prowadzenia biznesu, którego nie może zmieniać. Każda ingerencja w tego typu zmianę wiąże się z karą finansową. Przekształcenia nie mogą dotyczyć struktury organizacyjnej, podziału zadań. Biorca systemu ma natomiast pewną swobodę podejmowania działań, w obrębie swojej restauracji. Dotyczą one głównie promowania produktów, które w danej lokalizacji sprzedają się najlepiej. Biorca systemu ma możliwość udzielenia 30% zniżki na wybrany asortyment. Ponadto biorca może zmienić godziny otwarcia lokalu.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo nie przyczyniają się do poprawy procesu podejmowania decyzji. Wynika to bezpośrednio z umowy franczyzowej. Przedsiębiorca A deklaruje, iż jego pracownicy często przedstawiają nowe pomysły, szczególnie dotyczące kampanii reklamowych, których nie można wprowadzić. Franczyzobiorca ma narzucone odgórnie środki promocji, których dobrowolnie zmienić nie może: „*Franczyza to taka specyficzna forma prowadzenia działalności gospodarczej. Im sieć jest większa, tym więcej ma zasad i tym ciężiej wprowadzać jakiegokolwiek zmiany*”. Przeważnie biorca systemu dokonuje selekcji pomysłów i to od niego zależy, czy dany pomysł zostanie przedstawiony wyżej.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo znacząco wpływają na wzrost kompetencji pozostałych pracowników. Jeżeli restauracja posiada przedsiębiorczego kierownika, to pozostali pracownicy chętniej z nim pracują i angażują się w realizację swoich zadań. „*Mamy tutaj do czynienia z tzw. efektem kuli śnieżnej*”. Pracownicy nijako motywują się wzajemnie do

pobudzenia w sobie zachowań przedsiębiorczych. Jest to szczególnie widoczne wśród młodych ludzi. Szkolenie nowych, młodych pracowników jest tu przykładem. Przeważnie nowi pracownicy omijają poszczególne etapy wykonania pewnych czynności (np. obsługi klienta, wypieku pieczywa), nie są zaangażowani w to, co robią. Gdyby nie kierownik, który przeprowadzi ich krok po kroku w szkoleniu, a jednocześnie będzie pełnił rolę kontrolera firma nie miałaby szansy przetrwać na nieustannie rozwijającym się rynku francyz gastronomicznych.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo mogą w opinii przedsiębiorcy A wywierać wpływ na ogólny rozwój przedsiębiorstwa, jednak jedynie w kilku nielicznych aspektach. Przede wszystkim mogą przyczynić się do rozwoju sieci poprzez zwiększenie sprzedaży produktów. Swoim zaangażowaniem w życie firmy, angażowaniem się w polepszenie sprawności jej działania. Kadra kierownicza przedsiębiorcy A zaproponowała zmianę dostawcy prądu, co obniżyło znacznie roczne rachunki za prąd. Zmiana ta została poprzedzona wykonaniem niezbędnych obliczeń, a następnie sporządzeniem raportu, który wpłynął na podjęcie decyzji przez przedsiębiorcę A dotyczącej zmiany dostawcy prądu.

Przedsiębiorca A nie zachęca swoich pracowników do inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym. Prowadzi działalność wedle umowy franchisingowej, która narzuca standardy wobec których franczyza: „*umożliwia elastyczność, ale ogranicza względem nowych pomysłów*”. Zachęcanie w tej sytuacji pracowników, do poszukiwania nowych rozwiązań i angażowania się w zmianę struktury prowadzenia firmy kolidowałoby ze standardami, które biorca zobowiązał się przestrzegać. Przedsiębiorca A docenia wszelkie inicjatywy o charakterze przedsiębiorczym, jeśli są one możliwe do wprowadzenia, to stara się je uskutecznić, natomiast nie zachęca pracowników do nadmiernego pobudzania postaw przedsiębiorczych.

Przedsiębiorca A jest zdania, iż pracownicy powinni posiadać autonomię, jednak tylko ci wyższego szczebla, tj. kierownicy i menadżerowie. Główny kierownik, pełniący funkcję zastępcy przedsiębiorcy A jest w stanie zarządzić sześcioma restauracjami do miesiąca czasu nieobecności biorcy. Poprzez stopniowe zwiększanie obowiązków automatycznie nastąpiło zwiększenie autonomii: „*w mojej opinii kierownictwo docenia autonomię*”. Szczególnie istotne jest, aby autonomię posiadały osoby odpowiedzialne, które będą potrafiły właściwie wykorzystać swoją władzę. Nadużycie władzy powoduje frustrację w personelu, a co za tym idzie ich mniejszą wydajność pracy. Korzyści, które zauważa przedsiębiorca A, z przyznawania autonomii pracownikom to:

- więcej wolnego czasu dla biorcy systemu,



- lepszy wynik finansowy restauracji,
- większa samodzielność kierownictwa, np. kierownicy przedsiębiorcy A potrafią sami naprawić zepsuty ekspres do kawy, co znacząco skraca czas zastoju. Czas oczekiwania na serwisanta bywa wydłużony, przez co sprzęt stoi nieużywany i generuje straty.

Przedsiębiorca A wszelkie przejawy inicjatyw wynikających z przyznanej autonomii, mających na celu poprawę funkcjonowania restauracji nagradza w postaci premii. System premiowy jest opracowany przez przedsiębiorcę A. Premia przyzna może zostać nie tylko kierownikom, ale i szeregowym pracownikom szczególnie wykazującym się na jakimś polu. *„Zdecydowałem się wprowadzić w moich restauracjach testowy rok bez premii uznaniowej. Zarówno przychody, jak i morale firmy znacząco upadły. To był bardzo zły pomysł, pod tym względem. Zdecydowanie jest lepiej, kiedy ludzie są zmobilizowani i posiadają zachętę do dalszej pracy”*. W przyszłości przedsiębiorca A nadal planuje wykorzystywać tego typu formę do zachęcania pracowników do wydajniejszej pracy. Przedsiębiorca A nie planuje w przyszłości w inny sposób motywować pracowników: *„Uważam, że pracowników najbardziej motywuje aspekt finansowy”*.

Przedsiębiorca A jest zdania, iż pracownicy powinni zachowywać się proaktywnie. Wynika to z tego, iż to oni mają bezpośredni kontakt z klientem i potrafią szybciej wyczuć niszę, zapotrzebowanie na daną usługę, czy potrawę. Pozwala to na przewidzenie przyszłego zapotrzebowania, a w konsekwencji na uniknięcie marnowania czasu i pieniędzy. Zachowania proaktywne pracowników umożliwiają uniknięcie zastoju, a co za tym idzie strat. *„Przewidywalność, jest bardzo ważna w tym biznesie”*. Pracownicy przedsiębiorcy A są nijako zmuszani do działań proaktywnych poprzez standardy sieci Subway. Każda restauracja jest monitorowana, a biorca systemu ma możliwość w czasie rzeczywistym kontrolować pracowników. Wszelkie niedociągnięcia są na bieżąco korygowane i wyjaśniane z kierownikiem zmiany. Kontrola wymusza na pracownikach działania proaktywne, aby uniknąć potencjalnych skarg. Ponadto przedsiębiorca A jest zdania, iż: *„Obecność szefa powoduje, że pracownicy czują się zauważani, co motywuje ich do lepszej pracy. Moi pracownicy wiedzą, że jestem spokojną osobą, wymagam, ale nie poprzez agresję słowną”*.

Przedsiębiorca A jest zdania, iż pracownicy powinni wyrażać chęć podejmowania ryzyka, natomiast nie zachęca do wprowadzania od razu wszystkich pomysłów w życie. Jeżeli podjęcie ryzyka ma nastąpić w obrębie kluczowych dla restauracji procesów przedsiębiorca A prosi swoich pracowników, aby najpierw przyszli z problemem do niego. Pracownik sieci odpowiada przed biorcą systemu, natomiast biorca przed całą siecią: *„pomysły są bardzo ważne, natomiast muszą zostać zawsze zweryfikowane przeze mnie”*. Najczęściej chęć podjęcia ryzyka przez

pracowników przedsiębiorcy A dotyczy zwiększenia wydatków na akcje promocyjne. Zdarzyła się również propozycja otwarcia nowej placówki w miejscu dość nieoczywistym, które okazało się „*strzałem w dziesiątkę*”. Przedsiębiorca A deklaruje, że zachęca pracowników wyższego szczebla do podejmowania ryzyka, pod jego nadzorem. „*Staram się tworzyć taką atmosferę, aby moi pracownicy czuli się współwłaścicielami restauracji*”.

Przedsiębiorca A uważa, iż pracownicy powinni zachowywać się innowacyjnie, jednak jedynie pod względem organizacyjnym, a nie produktowym. Sieć Subway ma swoją siedzibę w Stanach Zjednoczonych, zatem cały proces zaproponowania wprowadzenia nowości przez biorcę systemu byłby zbyt czasochłonny, a czasami wręcz niemożliwy. „*Idea franczyzy polega na tym, że produkty oferowane przez sieć są identyczne na całym świecie, zatem wprowadzanie nowych produktów/usług musiałoby odbyć się już na poziomie centrali, co wydaje się raczej niemożliwe*”. Wprowadzanie wszelkich innowacji (nie zabronionych umową) możliwe jest jedynie w obrębie placówki biorcy systemu: „*Innowacje są mocno ograniczone ze względu na międzynarodowy charakter sieci*”. Wśród innowacji, które wprowadzone zostały w placówkach przedsiębiorcy A wskazać należy:

- modyfikacja grafików,
- stałe reagowanie na zapotrzebowanie rodzimego rynku,
- dodatkowe godziny otwarcia placówki, np. w Sylwestra,
- znalezienie nowego, tańszego dostawcy warzyw i prądu.

Przedsiębiorca A planuje w przyszłości nadal zachęcać pracowników do działań innowacyjnych z poszanowaniem umowy franchisingowej.

Przedsiębiorca A deklaruje, iż w obrębie systemu franchisingowego Subway nie ma miejsca na konkurencyjną agresywność pracowników. Umowa franczyzowa sieci Subway, którą zawiera każdy biorca systemu zakazuje agresywnej konkurencji zarówno pracownikom, jak i właścicielom systemów. Pracownicy w systemach Subway nie posiadają, aż tak dużej autonomii, aby mogli podejmować jakiegokolwiek działania mające na celu konkurowanie z innymi restauracjami szybkiej obsługi. Kodeks Subway zabrania agresywnej konkurencyjności, bowiem: „*do konkurencji odnosimy się z szacunkiem*”. Odgórnie narzucona jest przez sieć dbałość o standardy usługi, jakości produktów, względem czego nie ma możliwości, by pracownik, bądź biorca systemu mógł samodzielnie konkurować z innymi graczami rynkowymi. Umowa franczyzowa zabrania biorcą systemów Subway wypowiedzania się na temat konkurencji, co uznawane jest za nie zgodne z polityką firmy. „*Subway to amerykańska korporacja która bardzo o to dba, aby nie przekraczać pewnych granic*”. Z tego

względu przedsiębiorca A nie planuje zachęcać swoich pracowników do agresywnej konkurencji.

Pracownicy przedsiębiorcy A chętnie angażują się w życie firmy. Szczególnie widoczne jest to na poziomie szczebla kierowniczego. Menadżerowie organizują noworoczne imprezy dla wszystkich pracowników, integracyjne spotkania oraz zebrania mające na celu pomoc w rozwiązaniu napotkanych problemów. W okresie, kiedy brakowało pracowników kierownicy sami poszukiwali nowych, z wykorzystaniem portali, których przedsiębiorca A nie znał.

Przedsiębiorca A nie organizuje dodatkowych szkoleń/kursów, ponieważ są one dostępne z poziomu platformy Subway: *„Mam możliwość wysłać pracowników na dodatkowe kursy intensyfikujące ich umiejętności np. interpersonalne i zawsze z takich możliwości korzystam, np. dwutygodniowe szkolenie w Wielkiej Brytanii (menadżerowie)”. Z uwagi, iż Subway to amerykańska marka, nacisk na pobudzanie przedsiębiorczych zachowań wśród pracowników jest wpisany w kodeks sieci. Przedsiębiorca A napotyka również problemy związane z rozwojem postaw przedsiębiorczych. Szczególnie dotyczy to młodych ludzi, nie przyzwyczajonych do ciężkiej pracy: „Obsługa klienta to ciężka, fizyczna praca, w której trzeba mieć oczy dookoła głowy, a jednocześnie nieustannie się uśmiechać. Niestety obecne młode pokolenie stara się być zawsze online, przez co często zaniedbuje swoje obowiązki. Do młodych pracowników trzeba mieć inne podejście, którego sam musiałem się nauczyć”.*

Sieć Subway nie narzuca działań przedsiębiorczych podejmowanych przez pracowników, poza obowiązkowymi szkoleniami oraz dwudziestogodzinnym treningiem. Przedsiębiorca A podkreśla, iż sieć ogranicza biorcę i pracownika pod względem wprowadzania: nowych produktów, niektórych form promocji; natomiast narzuca: utrzymanie stałej jakości produktów i obsługi, czystości restauracji, mierzenia temperatury żywności co 6h, wypełnianie określonych dokumentów, przestrzeganie procedur przygotowania i obróbki żywności, kolorystykę itp.

Sieć Subway w opinii przedsiębiorcy A wspiera pracowników w promowaniu zachowań przedsiębiorczych poprzez: szkolenia, spotkania roczne, działalność w sieci. Sieć Subway przez szkolenia kształci i edukuje pod względem przedsiębiorczości.

## **4.2 Studium przypadku 2**

Drugie przeprowadzone przez autorkę studium przypadku dotyczyło biorcy gastronomicznego systemu franchisingowego Sphinx (w dalszej części pracy nazywany przedsiębiorcą B). Ze względu na specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej w systemie

franchisingowym i wiążącymi się z tym umowami poufności dane personalne rozmówcy pozostały anonimowe. Przedsiębiorca B pracuje ponad 15 lat w franczyzie Sphinx, a od 1 maja 2014 jest samodzielnym biorcą systemu. Pracę zarobkową rozpoczął zaraz po zakończeniu szkoły średniej, rozpoczynając karierę w sieci na stanowisku pomocnika kelnera. Awanse wewnętrzne i chęć rozwoju sprawiły, iż przeszedł wszystkie szczeble hierarchii pracowniczej w sieci, tj. pomocnik kelnera, kelner, kierownik zmiany, menadżer lokalu, właściciel własnej franczyzowej restauracji. Działalność na zasadzie franchisingu jest pierwszą, jaką zdecydował się prowadzić. Zachęcony możliwościami rozwoju i potencjalnymi zyskami zdecydował się otworzyć własną franczyzową restaurację: *„wybór franczyzy był dla mnie naturalną kolejnością, oczekiwaną. Poświęciłem karierę dla tej sieci, więc nie widziałem się w innej działalności. Pojawiła się możliwość otworzenia własnej restauracji i z niej skorzystałem”*. Przed pandemią Covid-19 prowadził trzy restauracje Sphinx na zasadzie franchisingu, zatrudniając ponad 30 osób. Obecnie w wyniku redukcji etatów zarządza niewiele ponad 15 osobami. Przedsiębiorca B zanim zdecydował się zostać biorcą franchisingowego systemu gastronomicznego uczestniczył w wielu kursach i szkoleniach mających przygotować go do prowadzenia biznesu pod szyldem Sphinx: *„Okolo dwa lata zajął mi proces zostania biorcą systemu. Była to świadoma i bardzo konsekwentna decyzja z mojej strony”*. W opinii autorki przygotowanie przedsiębiorcy B do roli franchisingobiorcy oraz poznanie franczyzy Sphinx od strony pracownika uczyniło go idealnym kandydatem do przeprowadzenia badania jakościowego dotyczącego przedsiębiorczości pracowniczej biorców gastronomicznych systemów franchisingowych.

Franczyza Sphinx (Sfinks Polska S.A.) to największa w Polsce i na świecie sieć restauracji w segmencie *casual dining* (lokale gastronomiczne, oferujące swoim klientom posiłki w przystępnych cenach, w przyjaznej, domowej atmosferze<sup>494</sup>). Sieć serwuje swoim klientom dania z kuchni orientalnej oraz międzynarodowej. Pierwszy lokal pod szyldem marki Sphinx został otwarty 1995 roku w Łodzi. Obecnie w Polsce działa ponad 100 restauracji sieci. Zlokalizowane są w centrach handlowych, przy największych ulicach miast oraz w najpopularniejszych miejscowościach turystycznych. Specjalność restauracji Sphinx stanowi kultura Shoarma® w kilkunastu smakach. Menu obejmuje również mięsa, ryby, sałatki, desery. Od 2006 roku spółka będąca właścicielem m.in. franczyzy Sphinx jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Lokal wymagany do prowadzenia działalności powinien mieć minimum 250 m<sup>2</sup>, być zlokalizowany na parterze budynku

---

<sup>494</sup> [www.pl.wikipedia.org/wiki/Casual\\_dining](http://www.pl.wikipedia.org/wiki/Casual_dining) (dostęp 15.12.2021)

z możliwością prowadzenia ogródka letniego. Opłata wstępna wynosi 55 tys. złotych + VAT (tzw. opłata Know-How). Kwota adaptacji lokalu na potrzeby prowadzenia działalności może różnić się w zależności od lokalizacji i stanu technicznego lokalu. Przyjmuje się natomiast, że koszty powinny mieścić się w granicach (lokal około 250m<sup>2</sup>)<sup>495</sup>:

- sala – ok. 250 tys. zł,
- zaplecze – 140 tys. zł,
- wentylacja – 150 tys. zł.

Sieć pobiera stałą opłatę franczyzową w wysokości 7% wartości sprzedaży netto. Sieć umożliwi prowadzenie franczyzy Sphinx w formie spółki. Aby przystąpić do sieci nie jest wymagane doświadczenie w branży gastronomicznej (sieć organizuje szereg szkoleń i kursów dla początkujących przedsiębiorców).

Przedsiębiorca B deklaruje, iż znane mu jest pojęcie przedsiębiorczości. Rozumie ją jako: *„umiejętność przystosowania się do warunków rynkowych, podejmowania elastycznych decyzji umożliwiających prowadzenie działalności gospodarczej w niezwykle trudnej pandemicznej sytuacji”*. Jako przykład wskazuje podejmowanie szeroko rozumianego ryzyka prowadzenia działalności w niepewnych czasach. Pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej nie było przedsiębiorcy B znajome. Jeżeli miałby je z czymś utożsamiać, zdecydowanie wskazywałby na elastyczność organizacji pracy w restauracji oraz logistykę pracy.

Przedsiębiorca B uważa się za osobę przedsiębiorczą, ponieważ zdecydował się podjąć ryzyko prowadzenia działalności przedsiębiorczej: *„otworzenie własnej restauracji na zasadzie franczyzy było obarczone dużym ryzykiem i właściwie nadal jest”*. Nieustannie podnosi swoje kwalifikacje, aby rozwijać działalność, którą prowadzi. Stara się systematycznie poszukiwać nadarzających się szans na rozwój, by maksymalnie zwiększyć przychody. W dobie pandemii otwiera się na nowych klientów i stara się podtrzymać zaufanie stałych.

W opinii przedsiębiorcy B przedsiębiorczość pracownicza ma znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Szeregowi pracownicy, w tym przypadku kelnerzy gwarantują sukces, bądź porażkę restauracji. Przeszkolenie, podejście i postawy poprzedsiębiorcze wpływają na to, czy dana restauracja będzie miała szansę przetrwać. Kelnerzy: *„muszą być elastyczni, a jednocześnie nieustannie uśmiechnięci”*. Aby restauracja mogła się rozwijać pracownicy niższego szczebla, mający bezpośredni kontakt z klientem powinni cechować się chęcią współpracy.

---

<sup>495</sup> [www.franczyza.sfinks.pl/](http://www.franczyza.sfinks.pl/) (dostęp 15.12.2021)

W opinii przedsiębiorcy B system franchisingowy wymusza na nim zachowania przedsiębiorcze. Wynika to z konstrukcji umowy franchisingowej, której musi przestrzegać. Podstawowy czynnik warunkujący utrzymanie się biznesu gastronomicznego na rynku stanowi sprzedaż: *„Od tego, jaki będę miał utarg zależy, czy będę mógł dalej prowadzić biznes na tej zasadzie”*. Wśród zachowań przedsiębiorczych biorca wskazuje:

- dodatkowo premiovana sprzedaż produktów wysokomarżowych,
- organizowanie konkursów sprzedażowych dla personelu,
- właściwa obsługa klienta, tj. uprzejma, życzliwa, z zachowaniem najwyższych standardów,

Aby mobilizować biorców do nieustannej pracy na rzecz polepszenia wyników organizowane są raz w miesiącu zebrania wszystkich restauratorów z danego rejonu Polski. Na zebraniach tych centrala przekazuje do publicznej wiadomości statystyki ukazujące straty, bądź zyski każdej franczyzowej restauracji. Porównywane są ze sobą najgorsze i najlepsze restauracje. Statystyki dotyczą m.in. ilości sprzedanych steków, deserów jako dodatkowych produktów oferowanych przez sieć (Sprzedaż deserów nie jest w sieci popularna, oscyluje w granicy 2% całych przychodów). Restauracje znajdujące się na dole rankingu proszone są o mobilizację pracowników, a w efekcie do poprawy statystyk: *„kiedyś było to prostsze, dzisiaj jest dużo trudniejsze, ponieważ brakuje pracowników”*. Porównywanie restauracji ma na celu mobilizację biorców do lepszej i bardziej efektywnej pracy na rzecz sieci.

W opinii przedsiębiorcy B pracownicy jego restauracji są bardzo przedsiębiorczy. Stanowią zgrany i zaufany personel, który: *„jest ze mną praktycznie od początku prowadzenia przeze mnie tego biznesu”*. Przedsiębiorczość pracowników objawia się przede wszystkim w realizacji celów sprzedażowych zakładanych na dany miesiąc. Aby je osiągnąć przedsiębiorca B cyklicznie ogłasza tzw. konkursy sprzedażowe, mające na celu zwiększyć w danym miesiącu, tygodniu, bądź dniu sprzedaż określonego produktu. Konkursy te powodują rywalizację pomiędzy pracownikami i pozytywnie motywują ich do zwiększenia wyniku finansowego firmy. Przedsiębiorca B zwraca szczególną uwagę na fakt, iż obecna polityka firmy zmniejszyła znacząco przedsiębiorczość pracowników. Do tej pory kelnerzy otrzymywali wynagrodzenie na podstawie procentu od dziennego utargu (przeważnie około 4%), co mobilizowało ich do lepszej i wydajniejszej pracy. Obecnie sieć narzuciła stałą, godzinową stawkę dla pracownika (14-15zł/h), która nie pobudza w nich zachowań przedsiębiorczych: *„Odgórne dyrektywy spowalniają przedsiębiorczość”*. Przedsiębiorczość pracowników widoczna jest w indywidualnym podejściu do gościa restauracji, tj.

- zaproponowaniu karty napojów i przystawek, przed kartą dań,

- zmianie podstawowych produktów dania na droższe, tj. frytek na opiekane ziemniaczki,
- zmianie zwykłej surówki na sałatkę grecką,
- zaproponowanie po głównym posiłku karty deserów.

Zabiegi te nie są standardowym, opisanym w kodeksie franczyzy Sphinx postępowaniem, a obsługą klienta wynikającą z inicjatywą samych kelnerów. Ponadto kelnerzy chcący uzyskać większe wyniki finansowe wybierają konkretne sekcje, na których będą pracować: *„jedne sekcje są bardziej intratne od drugich, np. posiadające kanapy”*. Kelnerzy w gastronomicznych systemach muszą wykazywać się dużą kreatywnością.

W opinii przedsiębiorcy B sieć Sphinx ocenia, zauważa i nagradza pracowników zachowujących się przedsiębiorczo. Ocena ma miejsce zarówno na poziomie biorcy systemu (każdy biorca prowadzi statystyki sprzedaży), jak i centrali. Biorca systemu może nagrodzić konkretnego pracownika za wysokie zaangażowanie, natomiast sieć docenia całą restaurację, nie konkretną osobę. W przypadku centrali są to dodatkowe premie dla całego zespołu pracowniczego, bądź też dodatkowe środki na działania promocyjne: *„zdarzyło się kiedyś, że za wysokie wyniki otrzymaliśmy dodatkowe dwa tysiące do wykorzystania na cele marketingowe od centrali,(...) dzięki tym środkom mogłem zlecić wydrukowanie dużego banneru, zachęcającego do odwiedzenia mojego lokalu”*. Natomiast w przypadku restauracji biorca ma możliwość przyznania tzw. premii uznaniowej, bądź też dodatkowych środków za wygranie wewnętrznego konkursu. Konkursy te stanowią inicjatywę wewnętrzną biorcy, nie są one narzucane z centrali: *„konkursy są odgórnie zalecane, jednak nie są wymagane”*. Przedsiębiorca B stara się poprzez zachętę finansową mobilizować zespół do lepszej i wydajniejszej pracy. Wszelkie przyznawane przez biorcę premie pochodzą z budżetu restauracji i nie stanowią środków otrzymanych na ten cel z centrali. Przedsiębiorca B organizuje takie konkursy cyklicznie, w których za zajęcie pierwszych dwóch miejsc pracownik do wypłaty może otrzymać 300 zł, bądź 200 zł premii.

Według przedsiębiorcy B podstawowy czynnik warunkujący bardziej przedsiębiorcze zachowywanie się pracowników stanowi odpowiednia nagroda finansowa. W opinii rozmówcy motywuje ona pracowników do myślenia nieszablonowego, wyjścia poza własne granice komfortu. Poprzez gratyfikację pieniężną personel czuje się bardziej doceniony i chętny do dalszej pracy. Ponadto odpowiednia atmosfera pracy sprzyja poprawie kontaktów międzyludzkich, co wpływa na poprawę obsługi klienta. Istotnym jest, aby zespół: *„miał świadomość, że wszyscy pracujemy zespołowo, aby osiągnąć wspólny cel”*.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do wzrostu dochodów sieci Sphinx. W opinii przedsiębiorcy B stanowią oni filar, bez którego gastronomiczne systemy

nie mogłyby istnieć. Bez pracowników, chcących nieustannie zwiększać wynik finansowy sieć by upadła. Rozmówca B podaje przykład kelnera, dzięki któremu obrót w jego restauracji uległ znaczącej poprawie: *„miałem w zespole kelnera, który w danym dniu na 30 zamówień zrealizowanych przez restaurację, sam obsłużył ponad połowę. Średnia sieci, jaką kelner powinien wyrobić dziennie to 10-15% obrotu, a ten jeden człowiek sam wypracował ponad 50% dziennej normy. Jednak takich pracowników jest niewielu i stanowią oni wyjątek potwierdzający regułę”*.

W opinii przedsiębiorcy B przedsiębiorczy pracownicy w niewielkim stopniu wpływają na strukturę zatrudnienia. Z jednej strony stanowią pozytywny bodziec, aby inni starali się równie mocno jak on, aby osiągnąć podobne lub takie same wyniki. Z drugiej strony niektórych pracowników to demotyduje, ponieważ uważają, że sami nie osiągnęli takich celów, więc rezygnują wtedy z jakiegokolwiek rywalizacji. Przedsiębiorca B jest zdania, iż: *„przedsiębiorczego pracownika należy doceniać, aby został z nami na dłużej”*. Doceniony pracownik będzie chętniej przychodził do pracy, a co za tym idzie efektywniej pracował. Przedsiębiorca B stwierdza, iż: *„od 5-6 lat nie musiałem szukać nowych pracowników, a w obecnych czasach pokazuje to, że praca w mojej restauracji jest opłacalna. Oczywiście ponoszę w wyniku tego wyższe koszty, ale uważam, że lepiej zainwestować w pracownika przedsiębiorczego, niż szukać kogoś nowego, inwestować czas i pieniądze w jego przeszkolenie”*.

Przedsiębiorczy pracownicy nie przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności sieci Sphinx, ale konkretnej restauracji należącej do niej. W opinii przedsiębiorcy B zachowanie pracowników i standardy obsługi klientów w jego restauracji przyczyniają się do powrotu stałych gości i zwiększenia konkurencyjności jego restauracji w obrębie galerii, w której prowadzi biznes. *„Mimo, iż Sphinx jest restauracją sieciową, to nie każda jest tak samo powtarzalna”*. Umowa franczyzowa wymusza na biorcach pewne standardy opisane w kodeksie, natomiast to od biorcy systemu zależy, czy wystarczą one, aby osiągnąć sukces. W opinii przedsiębiorcy B bez własnej inicjatywy i chęci rozwoju, szczególnie w czasie pandemii Covid-19 nawet najlepszy pomysł na biznes nie ma szansy na sukces.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się w znacznym stopniu do poprawy jakości obsługi klientów sieci. Sieć Sphinx posiada standardy obsługi opisane w kodeksie firmy, których każdy pracownik powinien przestrzegać. Wśród nich szczególnie istotne jest przywitanie, pożegnanie gościa, miła obsługa z uśmiechem na twarzy oraz indywidualne podejście do gościa. W sytuacji, kiedy kelner wykazuje ponadprzeciętne umiejętności interpersonalne, wyrabia normę przyjętą przez sieć, otrzymuje pozytywne opinie



wpływa bezpośrednio na poprawę wizerunku nie tylko restauracji w której pracuje, ale i całej sieci. Klient oczekuje, że w każdej restauracji sieciowej zostanie tak samo potraktowany, z należytą starannością.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do wprowadzania zmian organizacyjnych. Przedsiębiorca B stara się, aby w obrębie autonomii jaką przyznał swoim pracownikom kwestie organizacyjne były rozwiązywane między nimi. W restauracjach przedsiębiorcy B szefowie kuchni wybierają produkty, a następnie je zamawiają (w sieci Sphinks kwestie zamówień powinien realizować biorca systemu). Menadżerowie wspólnie z niższym personelem ustalają grafik: *„pracownicy sami wiedzą, w jakich dniach potrzebują więcej personelu na zmianie. Poza tym między sobą zawsze szybciej dojdą do porozumienia, niż jeśli ja coś odgórnie narzucę”* (ta kwestia w sieci również powinna należeć do biorcy systemu). *„Pracownicy, kiedy otrzymują większą samodzielność czują się bardziej zaangażowani w prowadzenie firmy. Mają wtedy swój wkład, w jej zarządzanie”*. Samodzielność ta dotyczy jedynie pracowników stałych, a nie nowo przyjętych. W sytuacji, kiedy zatrudniony zostaje nowy pracownik, przydzielany mu jest starszy, doświadczony celem wprowadzenia go do życia restauracji. W restauracjach przedsiębiorcy B przyjęto, iż to personel ocenia, czy nowo zatrudniony pracownik będzie odpowiedni do ich zespołu (zazwyczaj kwestie zatrudnienia zależą jedynie od biorcy systemu).

Przedsiębiorczy pracownicy wpływają na poprawę procesu podejmowania decyzji. Przedsiębiorca B jest zdania, iż pewne działania w obrębie restauracji nie potrzebują jego zgody, więc pracownicy otrzymują od niego przyzwolenie na podejmowanie samodzielnie decyzji. Takie działanie skraca czas procesu podejmowania decyzji i oszczędza pieniądze: *„znam mój personel tak długo, że oni są w stanie przewidzieć jak zachowam się w niektórych sytuacjach i jeżeli nie są to jakieś strategiczne decyzje, to pozwalam im podejmować je bez mojej obecności”*. Przedsiębiorca B zaangażował pracowników w proces tworzenia grafików, sieci dostaw produktów.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo wpływają na wzrost kompetencji pozostałych pracowników. W opinii przedsiębiorcy B szczególną rolę odgrywa tutaj rywalizacja pomiędzy pracownikami, która wpływa motywująco na rozwój ich kompetencji: *„nikt nie chce być ostatnim. Każdy stara się gonić, być liderem”*. Im więcej przedsiębiorczych pracowników liczy firma, tym większe osiąga ona przychody.

Przedsiębiorca B jest zdania, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo mogą wpłynąć na ogólny rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ zwiększają jego wartość. Aby sieć mogła funkcjonować każdy biorca systemu franchisingowego musi być zaangażowany w jego

prowadzenie. Sukces restauracji zależy od ludzi, którzy w niej pracują. Jeżeli restauracja wypracuje wysokie przychody zostanie zauważona przez regionalnych koordynatorów i pokazywana jako wzór. Inne restauracje chcąc zwiększyć swoje przychody będą się na niej wzorować, a tym samym wpłyną na rozwój całej sieci.

Przedsiębiorca B zachęca swoich pracowników do inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym. Sieć Sphinx nie narzuca mu takich działań, natomiast zachęca do ich wprowadzania. Są to głównie konkursy organizowane cyklicznie przez biorcę systemu, mające na celu zwiększenie sprzedaży konkretnego produktu.

W opinii przedsiębiorcy B pracownicy powinni posiadać autonomię. Jest to szczególnie istotą kwestią w przypadku pracowników wyższego szczebla: *„W moich restauracjach praca nie jest aż tak odpowiedzialna, więc nie widzę powodu, abym nie pielęgnował autonomii wśród pracowników”*. Aby mogli oni właściwie zarządzać restauracją potrzebują autonomii do podejmowania samodzielnych decyzji, do których przedsiębiorca B ich zachęca. *„Pracując już jako kelner zauważyłem, że autonomia jaką otrzymywałem od ówczesnego szefa umożliwiła mi szybszy rozwój. Prowadząc własną działalność postępuje tak samo”*. Przedsiębiorca B wśród korzyści przyznawania większej autonomii wskazuje:

- większe zaangażowanie pracowników w życie firmy,
- skupienie pracowników na pracy, brak rozproszenia z ich strony,
- więcej czasu na inne zawodowe działania przedsiębiorcy B.

Przedsiębiorca B nieustannie zachęca swoich pracowników do autonomii i planuje w przyszłości również zwiększyć zakres ich obowiązków. Planuje zmotywować ich do działania poprzez stopniowe zwiększanie wynagrodzenia. W restauracjach przedsiębiorcy B personel posiadający większą autonomię jest lepiej opłacany (menadżer oraz szef kuchni). Personel niższego szczebla, tj. pomocnik kelnera, kelner nie posiada autonomii tak dużej, jak menadżer, zatem ich zarobki nie mogą być równe. W wyniku kwartalnych audytów przedsiębiorca B zaobserwował, że ten system wynagradzania pracowników w jego restauracjach sprawdza się.

W opinii przedsiębiorcy B pracownicy powinni zachowywać się proaktywnie, ponieważ wpływa to bezpośrednio na wynik finansowy restauracji. Zachowania proaktywne pracowników, jakie obserwuje w swoich restauracjach to:

- aktywne poszukiwanie nowych klientów,
- utrzymywanie przyjaznych relacji z stałymi klientami,
- wprowadzenie weekendowych animacji dla dzieci,

- degustacje flagowych dań na terenie galerii,
- oferowanie bonów zniżkowych dla stałych klientów.

Przedsiębiorca B planuje w przyszłości nadal zachęcać pracowników do działań proaktywnych. W jego opinii obecna sytuacja na rynku gastronomicznym wymusza na pracownikach aktywne poszukiwanie nisz, aby zachować stałość zatrudnienia. Zamknięte lokale gastronomiczne, zmniejszona ilość klientów spowodowała redukcje etatów. W okresie przed pandemią przedsiębiorca B wszelkie proaktywne działania przynoszące korzyści restauracji nagradzał premią uznaniową.

W opinii przedsiębiorcy B to pracownicy powinni decydować, czy chcą podejmować ryzyko związane z podejmowaniem odważnych zadań: *„Nie każdy jest gotowy podjąć ryzyko i ponieść jego potencjalne konsekwencje”*. Duża część pracowników przedsiębiorcy B nie wykazuje chęci podjęcia ryzyka. Przedsiębiorca B przed pandemią Covid-19 namawiałby aktywnie pracowników do podejmowania ryzyka i spróbowania działalności na własny rachunek, natomiast obecnie jest bardziej ostrożny w tej kwestii: *„jeżeli chodzi o samą sieć Sphinx to od dwóch lat zarządzanie nią ulega zmianie, na niekorzyść”*. Przedsiębiorca B ze względu na poufny charakter umowy nie chciał powiedzieć, jakie aspekty zarządzania uległy zmianie, natomiast zwrócił uwagę na niekorzystny wynik finansowy (Sphinx należy do spółek akcyjnych grającej na Giełdzie Papierów Wartościowych). Zagrożenia jakie widzi przedsiębiorca B związane z prowadzeniem franczyzy to: potencjalne bankructwo, dokładanie do interesu, zbyt duże ryzyko. Wśród korzyści wskazuje: większa autonomia, duży wpływ na podejmowanie decyzji, zyski.

Przedsiębiorca B jest zdania, iż pracownicy powinni zachowywać się innowacyjnie. Szczególnie do takich zachowań zachęca kucharzy. Wskazuje im konkursy organizowane przez sieć Sphinx, na mocy których mogą pokazać swoje umiejętności. Konkursy te dotyczą głównie nowej wkładki do karty (zazwyczaj sezonowej). W przypadku, gdy dana karta spodoba się centrali szef kuchni poza prestiżem otrzymuje gratyfikację finansową. Następnie procent od sprzedaży jego dań zostaje doliczony mu do wynagrodzenia. Sieć organizuje również warsztaty dla szefów kuchni, aby podnosili swoje kwalifikacje. Korzyści na jakie wskazuje przedsiębiorca B wynikające z posiadania innowacyjnych pracowników to:

- poprawa wizerunku restauracji i całej sieci,
- zwiększenie prestiżu lokalu,
- zwiększenie przychodów,
- większe nakłady na reklamę ze strony centrali.

Przedsiębiorca B ma w planach dalej zachęcać pracowników do innowacyjnych działań.

W opinii przedsiębiorcy B w franczyzie Sphinx nie ma miejsca na agresywną konkurencyjność ze strony pracowników. Jest ona zabroniona umową franczyzową: *„My jako restauracja sieciowa nie możemy robić takich rzeczy. Działania odwetowe mogą się obrócić przeciwko nam, a my nie mamy narzędzi do obrony”*. Nakłady na reklamę są ściśle uzależnione od centrali, więc biorca systemu nie ma możliwości odpowiedzieć konkurencji na ich działania. Osobiście przedsiębiorca B jest zdania, iż wobec konkurencji trzeba zachowywać się fair. Z tego względu nie planuje zachęcać swoich pracowników do takich zachowań. Nie wyklucza natomiast, że w przyszłości jeżeli sytuacja na rynku gastronomicznym nie ulegnie zmianie nie zostanie zmuszony do podjęcia takich działań.

Pracownicy przedsiębiorcy B chętnie angażują się w życie firmy. Szczególnie jest to widoczne w okresie pandemii Covid-19, kiedy niepewność o pracę wymusiła na nich większe zaangażowanie w życie firmy. Pracownicy chętnie poszukują rozwiązań problemów, którymi do tej pory się nie zajmowali, np. wprowadzenie animacji dla dzieci w weekendy, aby ich rodzice mogli spokojnie zjeść posiłek. Aktywnie dbają o wizerunek lokalu, aby nie odbiegał on od narzuconych przez sieć standardów, np. sugerują wymianę sprzętu, dokupienie brakujących elementów wystroju wnętrza.

Przedsiębiorca B cyklicznie organizuje kursy/szkolenia mające na celu zwiększenie postaw przedsiębiorczych swoich pracowników. W ramach kursów pragnie polepszyć ich umiejętności interpersonalne, komunikację z klientem tak, aby przebiegła ona w sposób bezproblemowy. Przeprowadza szkolenia dotyczące technik aktywnej sprzedaży, w których to pokazuje pracownikom jak prezentować dania/napoje, aby zwiększyć ich sprzedaż. Zachęca personel do odgrywania scenek sprzedażowych, aby byli przygotowani na każdą ewentualność, jaka może ich spotkać w związku z bezpośrednim kontaktem z klientem. Kursy te pojawiają się w restauracji przedsiębiorcy B przeważnie w momencie dołączenia do karty nowych dań (przyjmuje się, że ma to miejsce raz na kwartał).

Przedsiębiorca B wyraża chęć większej przedsiębiorczości pracowników w ramach sieci, natomiast jest zdania, iż sieć na to nie pozwala: *„musimy trzymać się standardów”*. Wiele razy miał do czynienia z przedsiębiorczością pracowników, którą pochwalał, jednak nie mógł wprowadzić w życie, np. *„jeżeli na kuchni mam ambitny zespół, który chce coś ulepszyć poprzez dodanie jakiś przypraw do dania, to w momencie audytu restauracja otrzyma ocenę negatywną”*. Wszelkie innowacje w produkt mimo, iż spowodują jego polepszenie będą traktowane jako naruszenie standardów założonych przez sieć: *„jeżeli zmienimy wagę potrawy (oczywiście na większą, niż zakłada to oryginalny przepis), to również w momencie audytu*

*otrzymamy ocenę negatywną. Zasadniczo pracownicy myślą, że taka zmiana jest pozytywna, bo angażują się w życie firmy, przychodzą z nowym pomysłem, jednak w franczyzie jest to mocno ograniczone*". Podobnie wygląda problem związany ze środkami promocji, stosowanymi przez sieć. Biorca systemu nie może wykorzystywać swoich narzędzi promocji mimo, iż mogą okazać się one efektywniejsze: *„moja restauracja działa w dużym centrum handlowym. Centrum organizuje jakiś event dla klientów. Chciałbym się dostosować do działań promocyjnych galerii ale nie mogę, ponieważ promocja musi się odbywać na zasadach centrali, a uzyskanie zgody centrali bywa bardzo czasochłonne i w niektórych przypadkach po prostu bezsensowne. Zdarzyło mi się zgłosić propozycję innej formy promocji do centrali. Odpowiedz otrzymałem już po ewencie*".

W opinii przedsiębiorcy B sieć franchisingowa Sphinx na chwilę obecną nie wspiera zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników. W przeszłości sieć dbała o pracowników i swoich biorców. Organizowała konkursy, jak i przekazywała dodatkowe środki finansowe do budżetu restauracji na te cele. W tym momencie wspieranie zachowań przedsiębiorczych pracowników stanowi indywidualną kwestię franczyzobiorcy: *„Myślę, że wyszło to na szkodę dla całej sieci. Nie każdego restauratora stać teraz na inwestycje w konkursy*".

### **4.3 Studium przypadku 3**

Trzecie przeprowadzone przez autorkę studium ze względu na sytuację epidemiologiczną w Polsce (środek pandemii Covid-19 i zamknięty sektor gastronomiczny<sup>496</sup>) przeprowadzone zostało również z biorcą gastronomicznego systemu franchisingowego Subway (w dalszej części nazywanym przedsiębiorcą C). Ze względu na specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej w systemie franchisingowym i wiążącymi się z tym umowami poufności dane personalne rozmówcy pozostały anonimowe. Działalność na zasadach franczyzy jest pierwszą, jakiej podjął się przedsiębiorca C. Doświadczenie zawodowe zdobywał w wielu korporacjach, przechodząc wszystkie szczeble awansu. Rozumiejąc rynek i znając jego wymagania aktywnie poszukiwał niszy, w której mógłby rozpocząć działalność na własny rachunek. Chcąc uniknąć dużego ryzyka wejście na niezdany jak dotąd rynek, zdecydował się na dobrze ugruntowaną w świadomości konsumenta sieć Subway. Dodatkowo niższy koszt otworzenia franczyzy okazał się dla przedsiębiorcy C sporą zachętą: *„niektóre franczyzy jak np. McDonald's są bardzo drogie, w ich przypadku trzeba być w posiadaniu naprawdę dużych środków własnych,*

---

<sup>496</sup> Badania jakościowe w pracy przeprowadzone zostały w okresie między październikiem, a grudniem 2020 roku, kiedy sektor gastronomiczny pozostawał nadal zamknięty.

w przypadku franczyz Subway jest to troszeczkę niższy próg, który umożliwił mi wejść w ten biznes”. Mimo barier, jakie tworzy rynek gastronomiczny, np. duże nasycenie, zdecydował się ponieść ryzyko i przystąpić do sieci Subway: „*choć gastronomia jest dosyć trudnym obszarem, nie jest to łatwy temat, aczkolwiek po rozeznaniu rynku uznałem, że takie podejście do biznesu, jakie akurat prezentował Subway, gdzie zostawiał dużo swobody własnej, którą ja osobiście lubię to jest coś, co będzie mi odpowiadało*”. Biorcą gastronomicznego systemu franchisingowego Subway przedsiębiorca C jest od maja 2018 roku. Posiada on trzy lokale franczyzowe. Wielkość zatrudnienia na przestrzeni ostatnich trzech lat nie uległa zmianie. Przedsiębiorca C korzystał z tarcz finansowych oferowanych przez rząd, stąd też w dobie pandemii Covid-19 nie zwolnił żadnego pracownika. W obrębie trzech placówek franczyzowych przedsiębiorca C zatrudnia na stałe trzech pracowników zatrudnionych na umowę o pracę (menadżerowie) oraz około dwudziestu pracowników szeregowych zatrudnionych na umowę zlecenie. Rotacja wśród pracowników niższego szczebla jest dość duża, ponieważ przeważnie są to osoby szukające pracy dorywczej (np. na wakacje), bądź też na niepełną ilość godzin, np. studenci, uczniowie: „*Moi pracownicy to głównie ludzie młodzi, dla których ten typ zatrudnienia jest najkorzystniejszy*”. Wśród tej grupy pracowników rotacja zatrudnienia jest bardzo duża.

W opinii autorki doświadczenie zawodowe rozmówcy, jak i znajomość koncepcji franchisingu sprawiły, iż został on idealnym kandydatem do przeprowadzenia badania jakościowego dotyczącego przedsiębiorczości pracowniczej biorców gastronomicznych systemów franchisingowych.

Pojęcie przedsiębiorczości jest znajome przedsiębiorcy C i utożsamia je z: „*zarządzanie własnym biznesem i wychodzenie naprzeciw jakimś różnym wyzwaniom, które się pojawiają, bądź też wprowadzanie wszelkich innowacji, które akurat są możliwe do zrealizowania*”. Przedsiębiorca C szczególnie podkreśla, iż w jego opinii w sektorze gastronomicznym wprowadzenie innowacji nie jest możliwym posunięciem, ponieważ: „*niewiele można zrobić w tej branży, aby wymyślić coś nowego*”. Przedsiębiorczość to aktywne poszukiwanie nadarzających się szans oraz wychodzenie naprzeciw problemom, które się pojawiają. Wśród przykładów przedsiębiorczości wskazuje zachowania każdego przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą w sektorze gastronomicznym od marca 2020. Zdaniem przedsiębiorcy C całkowite zamknięcie gastronomii spowodowało, że przedsiębiorcy nauczyli się inaczej patrzeć na rynek i poszukiwać szans otwarcia na klienta: „*przestawienie biznesu na inne tory, bardziej na sprzedaż na zewnątrz niż w lokalu, korzystanie z zewnętrznych dostawców*”. Przedsiębiorca C wskazuje również na następujące przykłady przedsiębiorczości:

- korzystanie z zewnętrznych dostawców jedzenia,
- zmiana godzin pracy lokalu w zależności od zapotrzebowania rynku,
- obniżanie kosztów poprzez wprowadzenie innego grafiku pracy (np. na zmianie powinno pracować trzech pracowników a pracuje dwóch ze względu na cięcie kosztów),
- poszukiwanie nowych rozwiązań umożliwiających przetrwanie na rynku.

Pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej było obce przedsiębiorcy C. Utożsamia je z przedsiębiorczością narzucaną przez organizację. W opinii przedsiębiorcy C jest ona: *„szczególnie widoczna w biznesie typu franczyza”*. Przedsiębiorczość ta dostrzegana jest w ogólnym narzucaniu przez organizację: dostawców, usług, produktów, które niekoniecznie sprawdzają się na polskim rynku. Przedsiębiorca C podkreśla, iż: *„wiele wymagań sieci jest śmiesznych i nie dostosowanych do polskich realiów. Z jednej strony reprezentuję franczyzę Subway, którą cenię, ale z drugiej strony to ja ponoszę koszt jej prowadzenia a czuję, że niekiedy są to pieniądze wyrzucone w błoto”*. Wśród przykładów przedsiębiorczości organizacyjnej przedsiębiorca C wskazuje zalecenia, które sieć Subway prosi, aby wprowadzić w lokalu. Pandemia Covid-19 przyczyniła się do zmniejszenia obrotów lokali, a co za tym idzie do mniejszych inwestycji (bądź też do całkowitego zaniechania inwestycji w lokal). Sieć Subway mimo zamknięcia lokali zalecała zmianę wystroju. Przedsiębiorca C jest zdania, iż *„w czasie pandemii nie ma możliwości zbytniego inwestowania właśnie w tą sferę życia restauracji. Takie rzeczy są zgłaszane do centrali, że nie jest to właściwy czas na takie działania”*.

Przedsiębiorca C nie jest w stanie odpowiedzieć na pytanie, czy uważa się za przedsiębiorczą osobę. Jest zdania, iż prowadząc biznes od dwóch lat nieustannie się uczy, co nie pozwala nazwać go przedsiębiorczym. Czas na naukę systemu franchisingowego określa na przedział 5-6 lat, po okresie którego będzie mógł utożsamiać się z osobą przedsiębiorczą: *„najpierw trzeba przejść ciężką życiową drogę, a następnie można prowadzić biznes w właściwy sposób”*. Praca w korporacjach przygotowała przedsiębiorcę C do ciężkiej i mozolnej pracy, jednak dostrzega on różnice między korporacją a biznesem sieciowym, gdzie przedsiębiorczość w jego opinii jest inaczej pojmowana: *„pracowałem w dużych korporacjach, w których się dobrze odnajdywałem, ale to nie jest tak, że jak przechodzi się od jednej firmy do drugiej, to jest się omnibusem, więc uważam, że całkiem nieźle poruszam się w obszarze tego zagadnienia, ale ciągle się uczę, więc nie mogę nazwać się przedsiębiorczym, mam sporo do nauczenia o firmie, rynku”*.

W opinii przedsiębiorcy C przedsiębiorczość pracownicza w znaczący sposób wpływa na rozwój przedsiębiorstw w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych. Przedsiębiorczy

pracownik nie tylko dba o firmę, pracuje wedle jej standardów, ale przyczynia się do poprawy jej wizerunku globalnie. Przedsiębiorca C stara się zauważać i w miarę możliwości doceniać pomysły zgłaszane przez załogę, jednak: „*trudno tutaj (w gastronomicznym systemie franchisingowym) implementować jakieś niesamowite nowości, (...) pracując w dużych korporacjach, na tysiąc zgłaszanych pomysłów to tylko jakiś niewielki ich procent zostaje zaakceptowany i wdrożony w życie, w franczyzie jest to bardzo trudne*”. Zachęcenie potencjalnego klienta do odwiedzenia lokalu w opinii przedsiębiorcy C to jedyna możliwość, nad którą można się zastanawiać jak ją ulepszyć, jednak brak jest tu : „*takich mechanizmów które pozwolą potroić albo odrobić straty*”. Przedsiębiorca C jest zdania, iż nie każdy potrafi dostosować się do nieustannie zmieniającego się rynku, więc nie należy od niego wymagać, by potrafił stać się przedsiębiorczym. W tym kontekście neguje działania polskiego rządu apelujące o zmianę ścieżki zawodowej w czasie kryzysu: „*bardzo mnie w tym kontekście irytują działania rządu nakierunkowane na przebranżowienie albo stanie się bardziej elastycznym w kryzysie*”. Wśród przykładów przedsiębiorczości pracowniczej wpływającej na rozwój przedsiębiorstwa wskazuje:

- wprowadzenie nowych systemów informatycznych, które znacząco usprawniły pracę załogi (załoga zwróciła uwagę przedsiębiorcy C, że w zagranicznych lokalach sieci Subway wprowadzone zostały nowe programy inwentaryzacji, które znacząco skracają czas pracowników poświęcony na to zagadnienie. Przedsiębiorca C po zapoznaniu się z nowymi możliwościami programu postanowił zainstalować go w swoich lokalach),
- szybka adaptacja do nowości pojawiających się na rynku,
- skracanie czynności obsługi klienta, przy jednoczesnym wykonaniu wszystkich kroków zalecanych przez sieć,
- skracanie czasu potrzebnego na wykonanie posiłku (przy zachowaniu wszystkich kroków zalecanych przez sieć), zwiększenie zadowolenia klientów,
- zmiana organizacji pracy, szczególnie istotna w czasie pandemii, by przy minimalnym nakładzie pracy zrealizować założenia sieci,
- współpraca pracowników pomiędzy zmianami.

Przedsiębiorca C jest zdania, iż system Subway nie wymusza na swoich biorcach zachowań przedsiębiorczych. Biorcy systemu chcący usprawnić pewne procesy oraz wspomóc pracę pracowników muszą sami wypracować własne mechanizmy wpierające przedsiębiorczość. Mimo, iż system franchisingowy Subway dostarcza narzędzi ułatwiających codzienną pracę, w opinii przedsiębiorcy C nie są one wystarczające. „*System Subway poprzez*



*ograniczanie innowacyjności jednocześnie wzmacnia własną przedsiębiorczość biorcy*”. Ze względu na specyficzną formę, jaką jest franczyza nie ma tutaj miejsca na własne pomysły, jak usprawnić jej działanie. Przedsiębiorca C wskazuje przykład, w którym produkty zamawiane do lokalu muszą pochodzić ze źródeł narzuconych przez sieć mimo, iż nie są one konkurencyjne cenowo: „*Polska jako kraj, to jeden z większych producentów drobiu, jednak my do naszych restauracji nie kupujemy ich z naszego rynku. Bierzemy je od dostawcy, który podpisał umowę z centralą. Oczywiście ja, jako właściciel mogę zapytać dlaczego musimy kupować tak drogie mięso, skoro można dostać je zdecydowanie taniej. Odpowiedź jest prosta, ponieważ sieć Subway podpisała takie, a nie inne umowy, z takim a nie innym producentem. Takie pytania można zadawać centrali, ale przeważnie nie otrzyma się odpowiedzi*”.

Przedsiębiorca C nie potrafi ocenić, czy wszyscy jego pracownicy są przedsiębiorczy. Stały i bezpośredni kontakt utrzymuje tylko z trzema menadżerami, których mianem przedsiębiorczych może określić. Z pracownikami niższego szczebla nie utrzymuje stałego kontaktu, zazwyczaj o ich pomysłach i osiągnięciach informują go jego kierownicy. Pomysły zgłaszane przez pracowników wyższego szczebla dotyczą przede wszystkim możliwych usprawnień i pomocy w realizacji założonych celów. Zgłaszane są w trakcie comiesięcznych spotkań z przedsiębiorcą C.

Przedsiębiorczość pracownicza w systemie Subway w opinii przedsiębiorcy C nie jest oceniana, zauważana oraz nagradzana. Wynika to w opinii rozmówcy z zasad funkcjonowania systemu i braku miejsca na tego typu zachowania. Możliwość oceny i nagrodzenia pracownika za zachowania przedsiębiorcze ma tylko biorca systemu. Przedsiębiorca C przed pandemią Covid-19 nagradzał ją głównie poprzez finansowe gratyfikacje, bądź zmianę formy zatrudnienia (z umowy zlecenie na umowę o pracę). Obecnie jest zdania, iż możliwość zachowania pracy przez pracownika stanowi wystarczającą nagrodę. Wśród czynników wpływających na zwiększenie zachowań przedsiębiorczych pracowników rozmówca wskazuje:

- dobra atmosfera pracy (nieskrępowana i otwarta),
- jasno postawione wymagania i oczekiwania względem pracowników,
- system motywacji, szczególnie gratyfikacje finansowe.

Przedsiębiorca C jest zdania, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się w znaczącym stopniu do wzrostu przychodów sieci. Jeżeli pracownik: „*jest uśmiechnięty, potrafi zachęcić klienta do podjęcia jakiejś decyzji, proponuje dodatkowe składniki do kanapek, to zwiększa sprzedaż lokalu, ale i całej sieci*”. Tacy pracownicy stają się „skarbem”, który: „*poradzi sobie nie tylko u mnie sprzedając „kanapki”, on poradzi sobie moim zdaniem z swoim nastawieniem w każdej innej pracy*”. Przedsiębiorca C nie jest w stanie

wskazać konkretnego pracownika i działań jakie przyczyniły się do wzrostu przychodu sieci, natomiast wskazuje, że przed pandemią Covid-19 weryfikował wielkość sprzedaży po każdej kończącej zmianie i na podstawie tych danych przyznawał dodatkowe premie. Przedsiębiorca C zwraca uwagę, iż system jego oceny jest nie do końca sprawiedliwy, ponieważ sprzedaż często zależna jest od pory dnia: *„czasami jest to mylące, bo są zmiany, godziny, dni w których ciężiej jest sprzedać więcej”*. Na podstawie danych sprzedażowych typuje osoby, które w przyszłości mogą awansować na stanowisko kierownika.

W opinii przedsiębiorcy C przedsiębiorczy pracownicy nie mają wpływu na strukturę zatrudnienia w firmie: *„nie uważam, że przedsiębiorczy personel zachęci do tego, że ktoś przyjdzie nowy pracować”*. Przedsiębiorca C opiera funkcjonowanie swoich lokali na pracownikach młodych, przeważnie studentach i uczniach, których rotacja w lokalach jest bardzo duża. Pomimo wstępnej selekcji pracowników na dane stanowisko, bardzo często po przejściu szkolenia, lub przepracowaniu dwóch tygodni odchodzą. Rozmówca wśród nowo zatrudnionych osób szuka przede wszystkim pracowników nie wyróżniających się, będących: *„zasadniczo na tym samym poziomie”*.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo zdaniem rozmówcy przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności sieci Subway. W systemach franchisingowych przedsiębiorca C widzi ograniczone pole działania, stąd też wprowadzanie zmian w jego opinii jest prawie niemożliwe. Porównując korporację, w której wcześniej pracował, z franczyzą Subway jest zdania, iż korporacje są bardziej otwarte na innowacje i działanie na rzecz poprawy obecnego stanu, niż systemy franchisingowe.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo zdaniem rozmówcy przyczyniają się do poprawy obsługi klientów sieci Subway. Im bardziej pracownik szeregowy jest otwarty na klienta, tym efekt finansowy lokalu będzie lepszy. Pracownik angażujący się w pracę, wychodzący naprzeciw oczekiwaniom klientów zostanie przez nich zapamiętany, dzięki czemu jest szansa, że powróci do lokalu i zechce kupić coś ponownie. Powinien posiadać tzw. *„umiejętności miękkie”* zdaniem rozmówcy *„ciężkie do weryfikacji”*.

Przedsiębiorca C jest zdania, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo nie przyczyniają się do wprowadzania zmian organizacyjnych. W opinii rozmówcy w systemach franchisingowych nie ma miejsca na wprowadzanie własnych zmian organizacyjnych. W większych i bardziej niezależnych firmach widzi taką możliwość, jednak nie w placówkach francyzowych.

Pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się według przedsiębiorcy C do poprawy procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorca C lubi: *„dzielić*

*się pomysłami, które idą od pracowników do góry (centrali)”. Wśród przykładów poprawy procesu podejmowania decyzji będących wynikiem zaangażowania pracownika rozmówca podaje kolejny raz przykład pracownika, dzięki któremu wdrożono w jego lokalach informatyczny system inwentaryzacji opisany powyżej.*

W opinii przedsiębiorcy C pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo wpływają na wzrost kompetencji pozostałych pracowników. Rozmówca jest zdania, że pracownicy z innowacyjnymi pomysłami wpływają na innych, jak i całą atmosferę pracy. Zwraca jednak uwagę, iż nie w każdym przypadku może tak być: *„są pracownicy, którzy inspirują innych do aktywnego działania i podnoszą jakość pracy. Są też tacy, którzy chcą tylko przepracować wyznaczone godziny bez zbytniego zaangażowania się w to, co robią”*. Wśród zachowań pracowników wpływających na wzrost kompetencji pozostałych współpracowników biorca wskazuje:

- otwartość,
- pozytywne nastawienie,
- praca z uśmiechem na twarzy,
- wysoko rozwinięte umiejętności miękkie,
- umiejętność pracy pod presją czasu.

Zdaniem przedsiębiorcy C pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo nie mogą wpłynąć na ogólny rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ wynika to bezpośrednio z zasad funkcjonowania w systemie franchisingowym. Rozmówca jest zadowolony, kiedy jego pracownicy zaangażują się w pracę, jednak nie widzi, aby wywierało to wpływ na całą sieć.

Przedsiębiorca C stara się zachęcać swoich pracowników do inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym, jednak tylko w obrębie możliwości, jakie daje system franchisingowy Subway. Rozmówca deklaruje, iż stara się rozmawiać ze swoimi pracownikami na temat tego, co nowego można by usprawnić, aby lokale działały sprawniej i wydajniej. Przed pandemią Covid-19 wszelkie trafne inicjatywy wynagradzał poprzez gratyfikację finansową. Kiedy pracownik znacząco wyróżnia się na tle innych przedsiębiorca C poleca go znajomym z innej branży: *„oprócz gratyfikacji finansowych staram się pomóc tym najlepszym znaleźć inną pracę, przeważnie w innej branży. Z chęcią takiego pracownika polecam”*.

Przedsiębiorca C jest zdania, iż pracownicy powinni posiadać autonomię. Jest to szczególnie istotne w systemach franchisingowych, gdzie hierarchia pracowników nie jest tak rozbudowana: *„pracownicy powinni podejmować pewne decyzje, zachęcam ich do nich, ale z drugiej strony to jest ograniczone ze strony franczyzy”*. W opinii przedsiębiorcy C pracownicy

powinni podejmować różnorakie decyzje samodzielnie, bez ingerencji i czasami wiedzy szefa: „*uwazam, że pracownik nie jest po to, aby szef sprawdzał nieustannie jego pracę, tylko musi mieć autonomię, czuć się dobrze z tym co robi*”. Zakres autonomii w lokalach przedsiębiorcy C zależy od stanowiska, tj. największą autonomię posiadają menadżerowie, a najmniejszą szeregowi pracownicy. Wśród korzyści przyznania pracownikom autonomii rozmówca wskazuje:

- zyskanie przez firmę nowych, ciekawych pomysłów usprawnienia jej działania,
- odciążenie właściciela nadmiernymi obowiązkami,
- odciążenie kierownictwa, zyskanie przestrzeni do innych działań.

Przedsiębiorca C planuje w przyszłości zachęcać swoich pracowników do większej autonomii, jednak na chwilę obecną ze względu na sytuację epidemiologiczną w kraju nie planuje jej rozszerzać. Przedsiębiorca C nie jest w stanie powiedzieć, czy będzie stosował jakieś metody motywujące pracowników do tego typu działań. Oprócz gratyfikacji finansowych nie przewiduje innych działań chyba, że zostaną one narzucone przez sieć.

Przedsiębiorca C uważa, iż pracownicy powinni zachowywać się proaktywnie. Poszukiwanie przez pracowników szans, umożliwiających wyprzedzenie konkurencji jest możliwe nie tylko z perspektywy centrali, ale i szeregowego pracownika, który jest w stanie szybciej dostrzec lukę w ofercie. Przedsiębiorca C nie planuje zachęcać pracowników do działań proaktywnych chyba, że sieć będzie od niego tego wymagała. Wśród korzyści zatrudniania proaktywnych pracowników rozmówca wskazuje:

- możliwość eliminacji produktów, które w ofercie nie sprawdzają się,
- wprowadzanie do oferty nowych produktów, bardziej efektywnych,
- dostrzeganie nadarzających się luk.

Przedsiębiorca C nie planuje zachęcać pracowników do podejmowania ryzyka. Jest zdania, iż w systemie franchisingowym Subway nie ma miejsca na tego typu działania. Pracownicy powinni wykazywać chęć do podejmowania ryzyka, poszukiwania nowych rozwiązań, natomiast: „*w systemach franczyzowych jest to ciężkie do realizacji*”. W przyszłości rozmówca planuje zachęcać do podejmowania ryzyka, jednak jest zdania, iż nie we franczyzie. Przedsiębiorca C planuje w przyszłości zachęcać pracowników do zachowań innowacyjnych. Ceni pracowników, którzy wykazują chęć działania i usprawniania funkcjonowania lokalu. Obecnie jednak nie motywuje pracowników do takich działań: „*nie myślę o tym obecnie, chcę przeżyć pandemię. Nie motywuje chwilowo pracowników*”.

Przedsiębiorca C jest zdania, iż pracownicy nie powinni wykazywać się konkurencyjną agresywnością. W jego opinii nie jest to możliwe w systemie franchisingowym. Pracownicy nie mają przyznanej aż tak dużej autonomii, by sami mogli podejmować takie działania: „*takie działania są nie do zrealizowania, wszyscy jesteśmy powiązani (rynek gastronomiczny) i ma jakiegokolwiek zachowania agresywne nie ma miejsca*”. Przedsiębiorca C powołuje się na kodeks etyki, który zabrania wykonywania takich działań. W przyszłości przedsiębiorca C nie zamierza zachęcać pracowników do agresywnej konkurencyjności.

Pracownicy przedsiębiorcy C angażują się w życie firmy. Są zgranym personelem, na których przedsiębiorca C może polegać. Spotykają się na wspólnych spotkaniach organizowanych przez menadżerów, w obrębie których omawiane są aktualne problemy, jak i podsumowywane zostają wyniki finansowe lokalu. Zaangażowanie pracowników w życie firmy widoczne jest zdaniem rozmówcy w:

- nastawieniu do klienta,
- chęci zwiększania dochodów lokalu,
- usprawnianiu działania lokalu,
- nastawienia do przedsiębiorcy C,
- relacji na linii pracownik szeregowy- menadżer- właściciel franczyzy.

Przedsiębiorca C sam nie organizuje szkoleń/kursów dla pracowników. Korzysta tylko z tych zalecanych, bądź narzucanych przez sieć. Przedsiębiorca C jest zdania, iż kursy, które każdy pracownik musi bezwzględnie odbyć chcąc pracować w sieci Subway są wystarczające, aby: „*zdobyć wiedzę na temat co i jak sprzedajemy*”. Pracownik awansujący na menadżera przechodzi kolejne kursy doszkalające również wymagane przez sieć. Obecnie szkolenia realizowane są poprzez platformę online.

Przedsiębiorca C chciałby, aby jego pracownicy zachowywali się bardziej przedsiębiorczo. W jego opinii intensyfikacja zachowań przedsiębiorczych w pracowniku pomoże mu w rozwinięciu własnej kariery zawodowej w przyszłości. Obecnie w opinii rozmówcy sieć nie udostępnia mu narzędzi, dzięki którym mógłby wspierać pracowników w rozwoju osobistym.

Sieć franchisingowa Subway w opinii rozmówcy ogranicza działania przedsiębiorcze. Nie wspiera biorców w aktywnym rozwijaniu zachowań przedsiębiorczych pracowników: „*raczej nie narzuca zachowań przedsiębiorczych, a wymaga konkretnych zachowań*”. Zdaniem rozmówcy przedsiębiorcy biorecy systemów franchisingowych Subway mają problem z wdrożeniem w lokalach własnych inicjatyw, a co dopiero pracowniczych.

W opinii przedsiębiorcy C sieć Subway nie wspiera go w promowaniu zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników. Sieć takich zachowań zdaniem rozmówcy nie wymaga, więc nie zachęca również do ich promowania. *„Franczyza daje wolność, a z drugiej strony stanowi potężne ograniczenie. Możemy się poruszać w pewnych ramach, w których innowacyjność pracowników jest ograniczona, albo jej w ogóle nie ma”*.

#### **4.4 Podsumowanie wyników badań jakościowych**

Analiza dostępnej literatury oraz badanie przypadków uwidocznily jaki wpływ zachowania przedsiębiorcze biorców systemów franchisingowych wywierają na rozwój nie tylko pojedynczego systemu, ale i całej sieci. Przedsiębiorczość badana w obrębie każdej jednostki pojmowana jest w inny sposób, jednak za każdym razem wspólny mianownik stanowi chęć rozwoju i wychodzenia naprzeciw nadążającym się wyzwaniom. Przedsiębiorczość dla badanych biorców systemów franchisingowych to przede wszystkim niezależność, zarówno finansowa, jak i biznesowa oraz umiejętność ponoszenia ryzyka związanego z prowadzeniem biznesu w niepewnych czasach. Biorcy systemów przeważnie uważają się za osoby przedsiębiorcze, których cechuje: cierpliwość, spokój w procesie podejmowania decyzji, elastyczność względem sposobu prowadzenia biznesu. Żaden z badanych biorców nie potrafił wyjaśnić, czym dla niego jest przedsiębiorczość organizacyjna. Przeważnie była to dla nich przedsiębiorczość narzucana przez daną sieć, objawiająca się pewną elastycznością względem organizacji pracy, posiadająca długoterminowy horyzont czasowy.

Biorcy zapytani o to, czy sieć wymusza na nich zachowania przedsiębiorcze odpowiedzieli w dużej mierze twierdząco. Co ciekawe dwaj biorcy sieci Subway udzielili różnych odpowiedzi, względem tego samego pytania. Według rozmówcy A system franchisingowy Subway ze względu na swoją budowę i genezę wymusza na biorcach zachowania przedsiębiorcze, ponieważ jest to wpisane w założenia sieci, natomiast rozmówca C jest zdania, iż to od biorcy zależy, czy uaktywnienie przedsiębiorczych zachowań jest potrzebne, aby z powodzeniem prowadzić biznes. Biorca C jest zdania, iż system franchisingowy Subway ogranicza przedsiębiorczość, pozostawiając niewielką możliwość na wprowadzenie w życie własnych pomysłów.

Biorcy systemów potwierdzają, iż ich pracownicy są przedsiębiorczy. Szczególnie dostrzegane jest to na szczeblu kierowniczym. To właśnie z tymi pracownikami mają najczęstszy kontakt, więc są w stanie ocenić ich zaangażowanie w rozwój sieci. Pracownicy szeregowi w obu sieciach odpowiadają bezpośrednio przed menadżerami/kierownikami, stąd

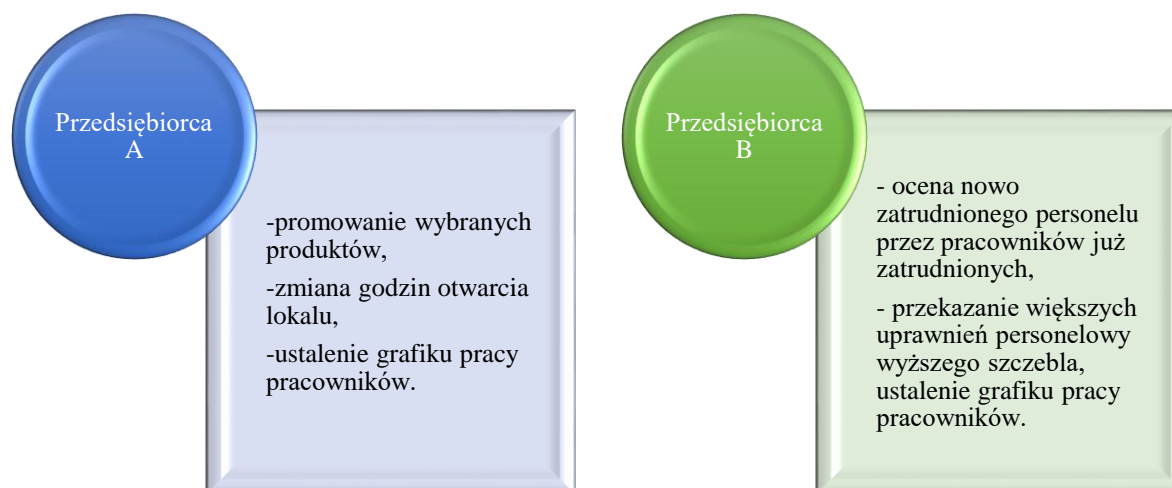
też ich przedsiębiorczość nie jest widoczna dla biorców. Dwóch biorców (A i B) deklaruje, iż przedsiębiorczość w ich systemach jest oceniana, nagradzana i zauważana. Przedsiębiorca C w systemie Subway nie widzi miejsca na tego typu działania. Wynika to w jego opinii z zasad funkcjonowania systemu. Zależność ta widoczna jest w Tabeli 20.

**Tabela 20 Narzędzia oceny przedsiębiorczości pracowniczej**

Przedsiębiorca	Nazwa systemu	Sposób oceny przedsiębiorczości pracowniczej
A	Subway	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na poziomie biorców systemu – rejestr przychodów w programie typu Excel (comiesięczny)</li> <li>- na poziomie centrali - analiza dochodów lokalu</li> </ul>
B	Sphinx	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na poziomie biorców systemu – prowadzenie statystyk sprzedaży</li> <li>- na poziomie centrali – rejestr dochodów restauracji</li> </ul>
C	Subway	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na poziomie biorców – obserwacja pracy zespołu</li> <li>- na poziomie centrali – brak</li> </ul>

Źródło: badania własne

Przedsiębiorcy A i B są zdania, iż przedsiębiorczy pracownicy mogą przyczynić się do wprowadzenia zmian organizacyjnych, jednak tylko w obrębie lokalu, w którym pracują. Sieci narzucają biorcą strukturę działania, która nie może ulegać zmianom. W obrębie lokalu biorców wprowadzone zostały następujące zmiany (patrz Rysunek 13). Przedsiębiorca C nie potrafił wskazać jakiego typu mogłyby to być zmiany.



**Rysunek 13 Wprowadzenie zmian organizacyjnych**

Źródło: badania własne

Przedsiębiorcy są zgodni, iż zachęcają swoich pracowników do inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym i zachowań innowacyjnych, jednak tylko w obrębie, w jakim wymaga od nich tego sieć. Przedsiębiorcy korzystają z kursów i szkoleń podnoszących kompetencje

pracowników, osobiście mobilizują ich do wydajniejszej pracy poprzez „rozmowy coachingowe” oraz tworzą tzw. scenki sprzedażowe mające wspomóc ich w aktywnej sprzedaży dań. Przedsiębiorca B cechuje się wysokim poziomem zachowań innowacyjnych. Jako jedyny stara się motywować pracowników poprzez narzędzia niedostępne z poziomu sieci. W dobie zastoju na rynku gastronomicznym stale poszukuje usprawnień, mających na celu poprawę wyniku finansowego. Aktywnie angażuje pracowników w życie firmy, pobudzając ich do przedsiębiorczych zachowań.

Wszyscy biorcy zachęcają swoich pracowników do autonomii. Deklarują, iż w przyszłości będą zwiększać jej poziom na tyle, na ile będzie to możliwe. Autonomię w lokalach posiadają jedynie pracownicy wyższego szczebla, od których biorcy więcej wymagają. Biorcy nieustannie motywują swoich pracowników do działań, mających na celu zwiększenie poziomu zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa. W ich opinii sprzyja to polepszeniu wyniku finansowego restauracji oraz odciążeniu właściciela lokalu nadmiernymi obowiązkami. Wśród korzyści przyznawania autonomii pracownikom biorcy wskazują najczęściej (patrz Tabela 21)

**Tabela 21 Korzyści wynikające z przyznania autonomii pracownikom**

Przedsiębiorca	Korzyści z przyznania autonomii
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lepszy wynik finansowy lokalu,</li> <li>– większa samodzielność kierownictwa w podejmowaniu decyzji,</li> <li>– więcej wolnego czasu dla biorycy.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większe zaangażowanie pracowników w życie firmy,</li> <li>– skupienie pracownika na pracy, brak rozproszenia z ich strony,</li> <li>– więcej czasu wolnego dla biorycy.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zyskanie przez firmę nowych, ciekawych pomysłów usprawnienia jej działania,</li> <li>– odciążenie biorycy nadmiernymi obowiązkami,</li> <li>– odciążenie kierownictwa, zyskanie przestrzeni do innych działań.</li> </ul>

Zródło: badania własne

Zdaniem przedsiębiorców pracownicy powinni zachowywać się proaktywnie. Nieustanne poszukiwanie przez pracowników nadarzających się szans, dających możliwość wyprzedzić konkurencję jest możliwe dzięki bezpośredniemu kontaktowi z klientem, co umożliwi szybsze zauważenie niszy, często niewidocznej z perspektywy centrali. Proaktywny pracownik wpływa na wzrost przychodów lokalu i całej sieci.

Przedsiębiorcy nie są zgodni, czy pracownicy powinni wyrażać chęć podejmowania ryzyka. Przedsiębiorca A jest zdania, iż branża gastronomiczna nie ma możliwości rozwijać się bez ludzi, chcących wprowadzać nowe koncepcje, natomiast Przedsiębiorcy B i C uważają, iż



w systemach franchisingowych nie ma miejsca na tego typu działania. Ryzyko powinno być podejmowane świadomie, przez osoby, które liczą się z potencjalną możliwością straty. Przedsiębiorcy nie zamierzają w przyszłości zachęcać swoich pracowników do podejmowania ryzyka.

Przedsiębiorcy są jednomyślni w kwestii konkurencyjnej agresywności pracowników. W ich opinii nie ma miejsca na takie zachowania w systemach franchisingowych. Biorców wiążą umowy z siecią, na mocy których wszelkie konkurowanie pomiędzy innymi sieciami jest zabronione. Aby pracownicy mogli podjąć się chęci konkurowania, potrzebowaliby dużej autonomii, której badani biorcy nie przyznają. Przedsiębiorcy akcentują konieczność poszanowania konkurencji.

Wszystkie badane sieci franchisingowe narzucają biorcą pewne zadania i obowiązki oraz pozostawiają przestrzeń do realizacji własnych pomysłów. Sieci ograniczają biorców pod względem: wprowadzanych produktów i sposobu ich przygotowania, narzędzi promocji i marketingu itp.; natomiast narzucają: utrzymanie stałej jakości produktów i usług, wystroju lokalu, wykonywania kolejnych procedur itp. To od biorców zależy, czy będą aktywnie uczestniczyć w życiu firmy, czy też podążać ślepo za wyznaczoną ścieżką dawcy systemu. Przedsiębiorcy angażujący się w prowadzenie własnej franczyzy motywują pracowników do wydajniejszej pracy i poszukiwania usprawnień umożliwiających efektywniejszą pracę oraz zwiększenie dochodu. Przedsiębiorcy inwestujący w swój personel mogą bardziej na nim polegać oraz powierzać zadania, które sami musieliby wykonać. Biorcy nie przejawiają chęci podejmowania ryzyka. Nie zachęcają również swoich pracowników do jego ponoszenia. Są zdania, iż systemy franchisingowe ze względu na swoją budowę powinny minimalizować ryzyko działalności, stąd też sami niechętnie się go podejmują. Przedsiębiorcy są zdania, iż w systemach franchisingowych nie ma miejsca na agresywną konkurencyjność. Jest ona zabroniona umową franchisingową, która nakłada na biorcę prawa, ale i obowiązki. Poziomy zachowań przedsiębiorczych w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych obrazuje Tabela 22.

**Tabela 22 Poziom zachowań przedsiębiorczych w ramach sieci franczyzowych**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Powiązanie z rozwojem przedsiębiorstwa</b>
Zachowania autonomiczne	+++	+	++	-/0/+
Zachowania proaktywne	++	+++	++	-/0/+
Zachowania innowacyjne	+	+++	+	-/0/+
Zachowania związane z podejmowaniem ryzyka	+	-	-	-/0/+
Zachowania agresywne względem konkurencji	---	---	---	-/0/+
<b>Zachowania przedsiębiorcze</b>	++	+++	+	<b>-/0/+</b>

Zródło: badania własne

W trakcie badań jakościowych zidentyfikowano również elementy, które mogą stanowić moderator/mediator zależności:

- skuteczność systemu motywacji pracowników – zależna jest przede wszystkim od poziomu przedsiębiorczości biorców systemów franchisingowych oraz ich zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa. System motywacji w omawianych przedsiębiorstwach opiera się na gratyfikacjach finansowych pod postacią premii uznaniowej, bądź też mobilizujących rozmów z personelem. Ze względu na słabo rozwiniętą hierarchię stanowisk jedynie motywacja w postaci dodatku pieniężnego stanowi wymierną formę motywacji pracowników w gastronomicznych systemach franchisingowych.
- poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego – wynika z relacji zachodzącej pomiędzy pracownikiem a szefem. Wpływa na poziom zaufania pracowników i większe ich zaangażowanie w pracę. Zaufanie budowane jest poprzez dotrzymywanie obietnic złożonych podwładnym, tj. wypłata terminowa wynagrodzenia, premii. Im wyższy poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego, tym efektywność pracy danej restauracji jest wyższa, co przyczynia się do poprawy wyniku finansowego biorczy, a w efekcie końcowym całej sieci.
- poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej – szczególnie niski w przypadku badanych biorców systemów. Wynika z niewystarczającej wiedzy na temat przedsiębiorczości i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw. Systemy franchisingowe umożliwiają prowadzenie działalności bez konieczności znajomości rynku i jego wymagań, stąd też biorecy nie są zobligowani do posiadania wiedzy menadżerskiej.
- poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej – determinowany atmosferą pracy, zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym oraz stabilnością pracy. Im wyższy poziom współpracy na linii

pracownik szeregowy – kierownictwo oraz kierownictwo –szefostwo tym przedsiębiorstwo jest sprawniej i efektywniej zarządzane. Wysoki poziom wpływa na poprawę procesu decyzyjnego w organizacji, przepływu informacji oraz delegacji zadań.

Elementy te postanowiono przeanalizować w trakcie dalszych badań ilościowych, by potwierdzić lub nie ich wpływ na analizowaną zależność pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem przedsiębiorstw.

## **Rozdział V. Zachowania przedsiębiorcze a rozwój firm franczyzobiorców w świetle badań ilościowych**

### **5.1 Ogólna charakterystyka wyników badań empirycznych. Statystyki opisowe oraz korelacje pomiędzy zmiennymi szczegółowymi w modelu badawczym**

Dokonane na potrzeby wcześniejszych rozdziałów rozważania dotyczące determinant rozwoju przedsiębiorczości potwierdzają, że przedsiębiorczość to zjawisko zależne od różnorodnych czynników zewnętrznych, które to wywierają bezpośredni wpływ na jednostkę, względem motywacji do podejmowania przedsiębiorczych działań.

Podstawowy cel badania ilościowego stanowiła identyfikacja i ocena zachowań przedsiębiorczych pracowników sieci franchisingowych. Dzięki przeprowadzeniu ankiet wśród szeregowych pracowników sieci autorka uzyskała dostęp do wiedzy niedostępnej dla kierowników badanych francyz. Badanie miało za zadanie określić poziom wpływu dziewięciu poszczególnych elementów kształtujących zachowania przedsiębiorcze na rozwój całej organizacji. Pięć obszarów, odzwierciedlających zachowania przedsiębiorcze w organizacji, zostało uwzględnione jako hipotezy szczegółowe, natomiast cztery obszary, wyodrębnione w trakcie badania jakościowego, potraktowane zostały jako elementy rozszerzające podstawowy model badawczy. Zatem przedmiot analizy niniejszego badania stanowiły następujące obszary: zachowania autonomiczne, zachowania proaktywne, zachowania innowacyjne, zachowania agresywne względem konkurencji, zachowania w zakresie podejmowania ryzyka, a ponadto obszary dodatkowe: współpraca wewnątrzorganizacyjna, skuteczność systemu motywacyjnego, zaufanie wewnątrzorganizacyjne, wiedza o przedsiębiorczości.

Drugi etap badań weryfikacji postawionej hipotezy głównej i pięciu pomocniczych wymagał zebrania oraz opracowania odpowiedniego zbioru informacji o charakterze pierwotnym. Stąd też w lutym 2022 roku przeprowadzone zostało badanie własne: techniką badania ankietowego (załącznik 1) wśród pracowników gastronomicznych sieci franchisingowych. Ankieta miała charakter anonimowy.

Na potrzeby badania ankietowego autorka zdecydowała się zbadać w jakim stopniu wybrane zachowania organizacyjne występują w konkretnej placówce franchisingowej. W tym celu spytano respondentów z jakim natężeniem występują w ich firmie zachowania:

autonomiczne, proaktywne, innowacyjne, agresywne, w ramach podejmowania ryzyka względem konkurencji.

Jednocześnie w badaniu ilościowym wprowadzono dodatkowe czynniki, które zdiagnozowano, podczas badania jakościowego (wywiadu pogłębionego), jako mające potencjalnie wpływ na relację pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firm franchisingowych. Respondenci zostali poproszeni zatem o ocenę: poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego, skuteczności systemu motywacyjnego, poziomu wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej, poziomu współpracy wewnątrzorganizacyjnej. Następnie respondenci ocenili kilka wytypowanych, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, elementów rozwoju firmy, ocenionych z perspektywy ostatnich dwóch lat. Do celów analizy statystycznej odpowiedzi zostały zakodowane w następujący sposób:

- A. zachowania autonomiczne,
- B. zachowania proaktywne,
- C. zachowania innowacyjne,
- D. zachowania agresywne względem konkurencji,
- E. zachowania w ramach podejmowanego ryzyka względem konkurencji,
- F. poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego,
- G. skuteczność systemu motywacji pracowników,
- H. poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej,
- I. poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej,
- J. rozwój firmy.

Pierwszy etap analizy badań własnych stanowiło przedstawienie statystyk opisowych dla wszystkich stwierdzeń ujętych w badaniu ankietowym.

**Tabela 23 Statystyki opisowe dla zachowań autonomicznych (A)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
A1	150	3,53	3,00	4	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,25	-0,43
A2	150	3,71	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,15	-0,49
A3	150	3,53	3,50	3	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,13	-0,18
A4	150	3,24	3,00	4	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,36	-0,27

N ważnych- liczebność grupy, M-średnia, Me-mediana, D0-dominanta, Min-wartość minimalna, Max-wartość maksymalna, R- rozstęp, Q1-kwartył dolny, Q3-kwartył górny SD-odchylenie standardowe, S-skośność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Liczebność badanej próby wynosiła 150 osób pracujących w franczyzowych placówkach gastronomicznych. Spośród wszystkich zachowań autonomicznych (patrz Tabela 23) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia A2, gdzie respondenci wskazywali na możliwość swobodnej/niezależnej realizacji zadań na rzecz firmy ( $M=3,71$ ), a najniższą dla stwierdzenia A4, gdzie autonomia przyznawana w firmie wykracza poza nią ( $M=3,24$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 3,53 dla stwierdzenia A1 (wspierania niezależnych/autonomicznych zachowań kierowników i pracowników), nie niższy niż 3,71 dla stwierdzenia A2, nie niższy niż 3,53 dla stwierdzenia A3 (sprzyjanie rozwojowi autonomii/samodzielności wewnątrz firmy) oraz nie niższy niż 3,24 dla stwierdzenia A4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5, zgodnie z przyjętą skalą.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Najwyższa wartość mediana (Me) wyniosła 4,00 (stwierdzenie A2), a najniższa 3,00 dla stwierdzeń A1 oraz A4. dla stwierdzenia A1 wynosi 3,00, dla stwierdzenia A2 wynosi 4,00, dla stwierdzenia A3 wynosi 3,50 oraz dla stwierdzenia A4 wynosi 3,00.

Najwyższa wartość modalna (D0) wyniosła 5 dla stwierdzenia A2, a najniższa 3 dla stwierdzenia A3.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia A1 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia A2 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia A3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia A4 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń A1,A2,A3 (Q1-3,00). Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzenia A4 (Q1-2,00).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia A1 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia A2 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia A3 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą

5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia A4 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Najwyższa wartość kwartyła Q3 zanotowana została dla stwierdzeń A1, A2, A3 (Q3=5,00). Najniższa wartość kwartyła górnego Q3 zanotowana została dla stwierdzenia A4 (Q3=4,00).

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia A4 (SD=1,36) co pozwala stwierdzić, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia A3 (SD=1,13).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia A3 (S=-0,18). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia A2 (S=-0,49).

**Tabela 24 Statystyki opisowe dla zachowań proaktywnych (B)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
B1	150	3,68	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,27	-0,57
B2	150	3,91	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,21	-0,92
B3	150	3,48	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	4,00	1,15	-0,24
B4	150	3,17	3,00	3	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,37	-0,18

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Liczebność badanej próby wynosiła 150 osób pracujących w franczyzowych placówkach gastronomicznych. Spośród wszystkich zachowań proaktywnych (patrz Tabela 24) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia B2, gdzie zespoły lub grupy w firmie powinny systematycznie monitorować otoczenie w celu określenia przyszłych potrzeb klientów (M=3,91), a najniższą dla stwierdzenia B4, gdzie proaktywność polega na wyszukiwaniu i rozpoznawaniu okazji dla firmy na długo przed tym, kiedy zauważą ją inni (M=3,17). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 3,68 dla stwierdzenia B1 (proaktywnie powinien zachowywać się każdy pracownik, a takie zachowanie jest preferowane i doceniane), nie niższy niż 3,91 dla stwierdzenia B2, nie niższy niż 3,48 dla stwierdzenia B3 (sprzyjanie proaktywnym/pionierskim zachowaniom na rzecz firmy) oraz nie niższy niż 3,17 dla stwierdzenia A4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Najwyższa wartość mediany ( $Me$ ) wynosi 4,00 dla stwierdzeń B1, B2, B3, a najniższa 3,00 dla stwierdzenia B4.

Najwyższa wartość modalna ( $D0$ ) wynosi 5 dla stwierdzeń B1 i B2, a najniższa 3 dla stwierdzenia B4.

Kwartył dolny  $Q1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia B1 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny  $Q1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia B2 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny  $Q1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia B3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny  $Q1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia B4 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego  $Q1$  została zanotowana dla stwierdzeń B1, B2, B3 ( $Q1=3,00$ ). Najniższa wartość kwartyła dolnego  $Q1$  została zanotowana dla stwierdzenia B4 ( $Q1=2,00$ ).

Kwartył górny  $Q3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia B1 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny  $Q3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia B2 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny  $Q3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia B3 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny  $Q3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia B4 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Najwyższa wartość Kwartyła górnego  $Q3$  zaobserwowana została dla stwierdzeń B1, B2 ( $Q3=5,00$ ). Najniższa wartość kwartyła górnego  $Q3$  zaobserwowana została dla stwierdzeń B3 i B4 ( $Q3=4,00$ ).

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia B4 ( $SD=1,37$ ) co pozwala stwierdzić, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia B3 ( $SD=1,15$ ).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia B4 ( $S=-0,18$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia B2 ( $S=-0,92$ ).



**Tabela 25 Statystyki opisowe dla zachowań innowacyjnych (C)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
C1	150	3,38	4,00	4	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,22	-0,47
C2	150	3,22	3,00	3	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,30	-0,12
C3	150	3,51	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	4,00	1,15	-0,46
C4	150	2,99	3,00	3	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,30	-0,14

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich zachowań innowacyjnych (patrz Tabela 25) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia C3, gdzie respondenci wskazywali, iż struktury organizacyjne w ich firmie sprzyjają innowacyjności i kreatywności pracowników ( $M=3,51$ ), a najniższą dla stwierdzenia C4, gdzie innowacyjność wykracza poza firmę ( $M=2,99$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 3,38 dla stwierdzenia C1 (wspierania i doceniania innowacyjnych działań pracownika), nie niższy niż 3,22 dla stwierdzenia C2 (zespoły/grupy tworzone są tak, aby wykazywały największą innowacyjność na rzecz firmy), nie niższy niż 3,51 dla stwierdzenia B3 oraz nie najniższy wynik 2,99 dla stwierdzenia C4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Najwyższa wartość mediany (Me) wynosi 4,00 dla stwierdzeń C1, C3, C4, a najniższa 3,00 dla stwierdzeń C2 i C4.

Najwyższa wartość modalna (D0) wynosi 4 dla stwierdzeń C1, C3, a najniższa 3 dla stwierdzeń C2, C4.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia C1 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia C2 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia C3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia C4 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzenia

C3 (Q1=3,00). Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń C1, C2, C4 (Q1=2,00).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia C1 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia C2 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia C3 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia C4 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Najwyższa i najniższa wartość kwartyła górnego Q3 dla badanej zmiennej jest stała i wynosi  $Q3=4,00$ .

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzeń C2 i C4 ( $SD=1,30$ ) co pozwala stwierdzić, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia C3 ( $SD=1,15$ ).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia C2 ( $S=-0,12$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia C1 ( $S=-0,47$ ).

**Tabela 26 Statystyki opisowe dla zachowań agresywnych względem konkurencji (D)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
D1	150	2,97	3,00	1	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,41	-0,01
D2	150	2,82	3,00	1	1,00	5,00	4	1,00	4,00	1,46	0,13
D3	150	2,55	2,00	1	1,00	5,00	4	1,00	4,00	1,52	0,23
D4	150	2,69	3,00	1	1,00	5,00	4	1,00	4,00	1,37	0,11

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich zachowań agresywnych względem konkurencji (patrz Tabela 26) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia D1, gdzie respondenci wskazywali, iż w ich firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników sprzyjające pokonaniu konkurencji ( $M=2,97$ ), a najniższą dla stwierdzenia D3, gdzie struktury organizacyjne w badanych firmach sprzyjają zachowaniom agresywnym ( $M=2,55$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 2,97 dla stwierdzenia D1, nie niższy niż 2,82 dla stwierdzenia D2 (zespoły lub grupy w badanej firmie wykazują zachowania reagujące bezpośrednio na

działania konkurencji), nie niższy niż 2,55 dla stwierdzenia D3 oraz nie najniższy wynik 2,69 dla stwierdzenia D4 (pracownicy i kierownicy współpracują z kooperantami i instytucjami, aby pokonać konkurencję). Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Najwyższa wartość mediany ( $M_e$ ) wynosi 3,00 dla stwierdzeń D1,D2,D4, a najniższa 2,00 dla stwierdzenia D3.

Wartość modalna ( $D_0$ ) dla tego rozkładu D1, D2, D3 i D4 wynosi 1.

Kwartył dolny  $Q_1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia D1 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny  $Q_1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia D2 na poziomie 1,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 1,00. Kwartył dolny  $Q_1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia D3 na poziomie 1,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 1,00. Kwartył dolny  $Q_1$ , tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia D4 na poziomie 1,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 1,00. Najwyższa wartość kwartyli dolnego  $Q_1$  zanotowana została dla stwierdzenia D1 ( $Q_1=2,00$ ). Najniższa wartość kwartyli dolnego  $Q_1$  zanotowana została dla stwierdzeń D2, D3, D4 ( $Q_1=1,00$ ).

Kwartył górny  $Q_3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia D1 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny  $Q_3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia D2 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny  $Q_3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia D3 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny  $Q_3$ , tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia D4 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Najwyższa i najniższa wartość kwartyli górnego  $Q_3$  dla badanych zmiennych jest stała i wynosi  $Q_3=4,00$ .

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia D3 ( $SD=1,52$ ) co pozwala wnioskować, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia D4 ( $SD=1,37$ ).

Trzy, spośród czterech stwierdzeń charakteryzuje asymetria (skośność) prawostronna, co oznacza, iż przeważająca większość obserwacji przyjmuje wartości mniejsze od średniej. Dla stwierdzenia D1 ( $S=-0,01$ ) widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część

badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia D3 ( $S=0,23$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia D1 ( $S=-0,01$ ).

**Tabela 27 Statystyki opisowe dla zachowań w ramach podejmowania ryzyka (E)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
E1	150	2,97	3,00	2	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,40	0,03
E2	150	3,07	3,00	2	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,25	0,19
E3	150	3,07	3,00	4	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,30	-0,18
E4	150	2,78	3,00	1	1,00	5,00	4	1,00	4,00	1,51	0,16

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich zachowań w ramach podejmowania ryzyka względem konkurencji (patrz Tabela 27) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzeń E2 i E3 ( $M=3,07$ ), a najniższą dla stwierdzenia E4, gdzie podejmowanie ryzyka w działaniach pracowników i kierowników wykracza poza firmę ( $M=2,78$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 2,97 dla stwierdzenia E1 (w firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników polegające na podejmowaniu ryzyka), nie niższy niż 3,07 dla stwierdzenia E2 (działania zespołów/grup w firmie powinny uwzględniać ryzykowne zachowania), nie niższy niż 3,07 dla stwierdzenia E3 (struktury organizacyjne w firmie sprzyjają podejmowaniu ryzyka) oraz nie najniższy wynik 2,78 dla stwierdzenia E4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Mediana (Me) dla wszystkich stwierdzeń wynosi 3,00.

Najwyższa wartość modalna (D0) wyniosła 4 dla stwierdzenia E3, a najniższa 1 dla stwierdzenia E4.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia E1 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia E2 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia E3 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył

dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słusność stwierdzenia E4 na poziomie 1,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słusność stwierdzenia na co najmniej 1,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń E1,E2,E3 (Q1=2,00)Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzenia E4 (Q1=1,00).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia E1 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia E2 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia E3 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia E4 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Najniższa i najniższa wartość kwartyła górnego Q3 dla badanych zmiennych jest stała i wynosi  $Q3=4,00$ .

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia E4 ( $SD=1,51$ ) co pozwala wnioskować, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia E2 ( $SD=1,25$ ).

Trzy, spośród czterech stwierdzeń charakteryzuje asymetria (skośność) prawostronna, co oznacza, iż przeważająca większość obserwacji przyjmuje wartości mniejsze od średniej. Dla stwierdzenia E2 ( $S=-0,18$ ) widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia E2 ( $S=0,19$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia E3 ( $S=-0,18$ ).

Drugi etap analizy badań własnych stanowiło przedstawienie statystyk opisowych dla analizy czynników, mających bezpośredni wpływ na relację zachowań organizacyjnych z rozwojem firmy.

**Tabela 28 Statystyki opisowe dla poziomów zaufania wewnątrzorganizacyjnego (F)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
F1	150	4,01	4,00	5	1,00	5,00	4	4,00	5,00	1,11	-1,13
F2	150	4,08	4,00	5	1,00	5,00	4	4,00	5,00	1,03	-1,27
F3	150	3,79	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,08	-0,93
F4	150	3,67	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,34	-0,83

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Spośród wszystkich poziomów zaufania wewnątrzorganizacyjnego (patrz Tabela 28) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia F2, gdzie respondenci wskazali, iż mają duże zaufanie do menadżerów ( $M=4,08$ ), a najniższą dla stwierdzenia F4, w firmie panuje wysoki poziom zaufania wśród pracowników ( $M=3,67$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 4,01 dla stwierdzenia F1 (menadżerowie ufają swoim podwładnym, że będą podejmować dobre decyzje), nie niższy niż 4,08 dla stwierdzenia F2, nie niższy niż 3,79 dla stwierdzenia F3 (pracownicy ufają, że przełożeni/współpracownicy prawie zawsze zrobią wszystko, aby dotrzymać obietnicy) oraz nie najniższy wynik 3,67 dla stwierdzenia F4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Mediana (Me) dla całego rozkładu wynosi 4,0.

Najwyższa wartość modalna (D0) wyniosła 5 dla stwierdzeń F1,F2,F4, a najniższa 4 dla stwierdzenia F3.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia F1 na poziomie 4,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 4,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia F2 na poziomie 4,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 4,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia F3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia F4 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń F1, F2 ( $Q1=4,00$ ). Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń F3, F4 ( $Q1=3,00$ ).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia F1 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia F2 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia F3 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia F4 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Najwyższa i najniższa wartość kwartyła górnego Q3 dla badanych zmiennych jest stała i wynosi  $Q3=5,00$ .

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia F4 ( $SD=1,34$ ) co pozwala wnioskować, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia F2 ( $SD=1,03$ ).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia F4 ( $S=-0,83$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia F2 ( $S=-1,27$ ).

**Tabela 29 Statystyki opisowe dla skuteczności systemu motywacji pracowników (G)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
G1	150	3,67	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,22	-0,72
G2	150	3,46	4,00	4	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,25	-0,36
G3	150	3,61	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	4,00	1,09	-0,58
G4	150	3,42	3,00	3	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,25	-0,32

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich elementów skuteczności systemu motywacji (patrz Tabela 29) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia G1, gdzie respondenci wskazali, iż w ich firmach występuje sprawiedliwa i obiektywna ocena wpływająca na świadczenia płacowe i pozapłacowe ( $M=3,67$ ), a najniższą dla stwierdzenia G4, gdzie system motywacyjny zachęca pracowników do realizowania zadań wykraczających poza minimum obowiązków ( $M=3,42$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 3,67 dla stwierdzenia G1, nie niższy niż 3,46 dla stwierdzenia G2 (zadowolenie z systemu motywacji działającego w firmie), nie niższy niż 3,61 dla stwierdzenia G3 (możliwości samorozwoju w firmie oceniane jako wysokie) oraz nie niższy niż 3,42 dla stwierdzenia G4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Najwyższa wartość mediany (Me) wyniosła 4,00 dla stwierdzeń G1, G2, G3, najniższa 3,00 dla stwierdzenia G4.

Najwyższa wartość modalna (D0) wyniosła 4 dla stwierdzeń G1, G2, G3, natomiast najniższa 3 dla stwierdzenia G4.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia G1 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność

stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słusność stwierdzenia G2 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słusność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słusność stwierdzenia G3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słusność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słusność stwierdzenia G4 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słusność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń G1,G3,G4 ( $Q1=3,00$ ). Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzenia G2 ( $Q1=2,00$ ).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia G1 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia G2 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia G3 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia G4 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Najwyższa wartość kwartyła górnego zanotowana została dla zmiennych G1, G4 ( $Q3=5,00$ ). Najniższa wartość kwartyła górnego Q3 widać dla dwóch stwierdzeń G2 oraz G3 i wynosi 4,00.

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla dwóch stwierdzeń G2 oraz G4 ( $SD=1,25$ ) co pozwala wnioskować, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia G3 ( $SD=1,09$ ).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia G4 ( $S=-0,32$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia G1 ( $S=-0,72$ ).



**Tabela 30 Statystyki opisowe dla poziomu wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej (H)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
H1	150	3,44	4,00	4	1,00	5,00	4	2,00	4,00	1,21	-0,32
H2	150	3,61	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	4,00	1,08	-0,49
H3	150	3,70	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	4,00	1,10	-0,83
H4	150	3,46	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	4,00	1,25	-0,51

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich poziomów wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej (patrz Tabela 30) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia H3, gdzie respondenci wskazywali, iż kierownictwo dąży do tego, by pracownicy posiadali wiedzę dotyczącą przedsiębiorczości i stosowali ją w codziennych działaniach ( $M=3,70$ ), a najniższą dla stwierdzenia H1, gdzie pracownicy wskazywali, w jakim stopniu w ich firmie docenia się i rozumie znaczenie przedsiębiorczości pracowników ( $M=3,44$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 3,44 dla stwierdzenia H1, nie niższy niż 3,61 dla stwierdzenia H2 (kierownictwo firmy posiada niezbędną wiedzę na temat metod intensyfikacji zachowań przedsiębiorczych), nie niższy niż 3,70 dla stwierdzenia H3 oraz nie niższy niż 3,46 dla stwierdzenia H4 (firma stara się pogłębiać wiedzę o przedsiębiorczości wśród kierowników i pracowników poprzez organizowanie lub kierowanie na szkolenia). Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Mediana (Me) dla wszystkich obserwacji wynosi 4,00.

Wartość modalna (D0) dla całego rozkładu wynosi 4.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia H1 na poziomie 2,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 2,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia H2 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia H3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia H4 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co

najmniej 3,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń H2, H3, H4 (Q1=3,00). Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzenia H1 (Q1=2,00).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia H1 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia H2 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia H3 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia H4 na poziomie 4,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 4,00. Najwyższa i najniższa wartość kwartyła górnego Q3 zanotowana została dla wszystkich stwierdzeń (Q3=4,00).

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia H4 (SD=1,25) co pozwala stwierdzić, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia H2 (SD=1,08).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia H1 (S=-0,32). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia H3 (S=-0,83).

**Tabela 31 Statystyki opisowe dla poziomu współpracy wewnątrzorganizacyjnej (I)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
I1	150	4,00	4,00	4	1,00	5,00	4	4,00	5,00	0,98	-1,12
I2	150	3,89	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,20	-1,02
I3	150	3,95	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,00	-0,80
I4	150	4,05	4,00	5	1,00	5,00	4	4,00	5,00	1,10	-1,22

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich poziomów współpracy wewnątrzorganizacyjnej (patrz Tabela 31) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia I4, gdzie respondenci wskazywali, iż zawsze mogą liczyć na pomoc kierowników i współpracowników, kiedy będą mieli problemy związane z pracą (M=4,05), a najniższą dla stwierdzenia I2, gdzie pracownicy wskazali, iż w ich firmach wszyscy chętnie sobie pomagają i polegają na sobie (M=3,89). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 4,00 dla stwierdzenia I1 (w mojej firmie pracownicy dzielą się

wzajemnie informacjami i wiedzą), nie niższy niż 3,89 dla stwierdzenia I2, nie niższy niż 3,95 dla stwierdzenia I3 (pracownicy i kierownicy utrzymują silne relacje i często komunikują się ze sobą) oraz nie niższy niż 4,05 dla stwierdzenia I4. Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Mediana (Me) dla wszystkich obserwacji wynosi 4,00.

Najwyższa wartość modalna (D0) wyniosła 5 dla stwierdzeń I2,I3,I4, najniższa 4 dla stwierdzenia I1.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia I1 na poziomie 4,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 4,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia I2 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia I3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia I4 na poziomie 4,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 4,00. Najwyższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń I1,I4 (Q1=4,00). Najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 zanotowana została dla stwierdzeń I2 i I3 (Q1=3,00).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia I1 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia I2 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia I3 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słuszność stwierdzenia I4 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Najniższa i najwyższa wartość kwartyła górnego Q3 zanotowana została dla wszystkich stwierdzeń (Q3=5,00).

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia I2 (SD=1,20) co pozwala stwierdzić, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia I1 (SD=0,98).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności

widoczna jest dla stwierdzenia I3 ( $S = -0,80$ ). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia I4 ( $S = -1,22$ ).

**Tabela 32 Statystyki opisowe dla determinant rozwoju firmy franczyzowej (J)**

Zmienna	Statystyki opisowe										
	N ważnych	M	Me	D0	Min	Max	R	Q1	Q3	SD	S
J1	150	3,45	3,00	3	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,25	-0,14
J2	150	3,56	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,18	-0,21
J3	150	4,08	4,00	5	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,08	-1,04
J4	150	3,77	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,08	-0,70
J5	150	3,86	4,00	4	1,00	5,00	4	3,00	5,00	1,02	-0,70

Oznaczenia jak w Tab. 21.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Spośród wszystkich elementów rozwoju firmy (patrz Tabela 32) najwyższą średnią zaobserwowano dla stwierdzenia J3, gdzie respondenci wskazywali na jakość świadczonych usług gastronomicznych ( $M=4,08$ ), a najniższą dla stwierdzenia J1, gdzie pracownicy wskazali poziom zatrudnienia ( $M=3,45$ ). Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 3,45 dla stwierdzenia J1, nie niższy niż 3,56 dla stwierdzenia J2 (ilość klientów firmy), nie niższy niż 4,08 dla stwierdzenia J3, nie niższy niż 3,77 dla stwierdzenia J4 (sprawna organizacja wewnętrzna firmy) oraz nie niższy niż 3,86 dla stwierdzenia J5 (efektywność(skuteczność) zarządzania firmą). Najniższy uzyskany wynik dla każdego z opisanych czynników to 1, a najwyższy 5.

Obszar zmienności (R) wynosi 4.

Najwyższa wartość mediany (Me) wyniosła 4,00 dla stwierdzeń J2,J3,J4,J5, najniższa 3,00 dla stwierdzenia J1.

Najwyższa wartość modalna (D0) wyniosła 5 dla stwierdzeń J4,J5, najniższa 3 dla stwierdzenia J1.

Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia J1 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia J2 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słuszność stwierdzenia J3 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słuszność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył

dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słusność stwierdzenia J4 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słusność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Kwartył dolny Q1, tj. jedna czwarta respondentów (25%) ocenia słusność stwierdzenia J5 na poziomie 3,00. Pozostała część badanych, tj. trzy czwarte (75%) ocenia słusność stwierdzenia na co najmniej 3,00. Najwyższa i najniższa wartość kwartyła dolnego Q1 jest stała i wynosi (Q1=3,00).

Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia J1 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia J2 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia J3 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia J4 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Kwartył górny Q3, tj. trzy czwarte badanych (75%) oceniła słusność stwierdzenia J5 na poziomie 5,00, a pozostałe (25%) na większą, bądź równą 5,00. Najwyższa i najniższa wartość kwartyła górnego Q3 zanotowana została dla wszystkich stwierdzeń (Q3=5,00).

Najwyższe odchylenie standardowe zanotowano dla stwierdzenia J1 (SD=1,25) co pozwala stwierdzić, iż odpowiedzi respondentów są mocno zróżnicowane. Najniższe zróżnicowanie zaobserwowano dla stwierdzenia J5 (SD=1,02).

Dla wszystkich stwierdzeń widoczna jest asymetria (skośność) lewostronna, większa część badanej populacji przyjmuje wartości powyżej przeciętnej. Najwyższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia J1 (S=-0,14). Najniższa wartość skośności widoczna jest dla stwierdzenia J3 (S=-1,04).

Z uwagi na brak pogłębionej analizy normalności rozkładów każdej pojedynczej determinanty rozwoju organizacji, przy analizie korelacji tych zmiennych, autorka zdecydowała się skorzystać z testu tau-b Kendalla, który wykazuje odporność nie tylko na brak normalności rozkładów, ale i na wartości odstające (patrz Tabela 33).



Zaprezentowana powyżej korelacja Tau-Kendalla w ujęciu szczegółowym podzielona została na trzy główne segmenty (istotne z punktu widzenia procesu badawczego): żółty (powiązanie pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy), niebieski (powiązania pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a dodatkowymi zmiennymi) oraz zielony (powiązania pomiędzy dodatkowymi zmiennymi a rozwojem firmy).

Wyniki pokazały, że w badanej żółtej grupie (podstawowy model badaczy) potwierdzono występowanie korelacji statystycznie istotnych, o natężeniu od słabej korelacji (D1-J3, tau-b=0,05) do silnej korelacji (B4-J2, tau-b=0,52), w przypadku większości. Jedynie w sześciu przypadkach nie udało się potwierdzić występowania zależności statystycznie istotnych (wartości w kolorze szarym w Tab. 33).

Wśród silnych powiązań zachowań przedsiębiorczych z rozwojem firmy należy wskazać: B4-J2 (tau-b=0,52.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań proaktywnych zwiększy się ilość klientów firm franchisingowych; C4-J2 (tau-b=0,51.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań innowacyjnych zwiększy się ilość klientów firm franchisingowych; A4-J2 (tau-b=0,48.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań autonomicznych zwiększy się ilość klientów firmy; C2-J2 (tau-b=0,47.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań innowacyjnych zwiększy się ilość klientów firm franchisingowych; C3-J3 (tau-b=0,46.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań innowacyjnych zwiększy się jakość świadczonych usług gastronomicznych.

Podsumowując, grupą przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych, która najsilniej koreluje z elementami rozwoju firmy są zachowania proaktywne. Z kolei najslabiej zachowania agresywne względem konkurencji.

Wyniki pokazały, że w badanej niebieskiej grupie potwierdzono występowanie korelacji statystycznie istotnych, o natężeniu od słabej korelacji (A4-F1, tau-b=0,01) do silnej korelacji (C1-H1, tau-b=0,59), w przypadku większości. W 34 przypadkach nie udało się potwierdzić występowania zależności statystycznie istotnych (wartości w kolorze szarym w Tab. 33).

Wśród silnych powiązań zachowań przedsiębiorczych z dodatkowymi zmiennymi można wskazać: C1-H1 (tau-b=0,59.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań innowacyjnych zwiększy się poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej; B4-H1 (tau-b=0,58.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz z wzrostem zachowań proaktywnych zwiększy się poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej; C1-G4 (tau-b=0,55.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań innowacyjnych zwiększy się skuteczność systemu motywacji pracowników; E1-H1 (tau-b=0,52.  $p < 0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań w ramach podejmowania ryzyka względem konkurencji zwiększy się poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości

organizacyjnej; B3-H1 ( $\tau\text{-}b=0,51$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań proaktywnych zwiększy się poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej; A3-H4 ( $\tau\text{-}b=0,51$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem zachowań autonomicznych zwiększy się poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej.

Podsumowując, grupą przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych, która najsilniej koreluje z dodatkowymi zmiennymi są zachowania innowacyjne. Z kolei najsłabiej zachowania autonomiczne.

Wyniki pokazały, że w badanej zielonej grupie potwierdzono występowanie korelacji statystycznie istotnych, o natężeniu od słabej korelacji (I2-J3,  $\tau\text{-}b=0,07$ ) do silnej korelacji (G2-J4,  $\tau\text{-}b=0,55$ ), w przypadku większości. W jednym przypadku nie udało się potwierdzić występowania zależności statystycznie istotnych (wartości w kolorze szarym w Tab. 33).

Wśród silnych powiązań pomiędzy dodatkowymi zmiennymi a rozwojem firmy można wskazać: G2-J4 ( $\tau\text{-}b=0,55$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem skuteczności systemu motywacji pracowników wzrasta sprawna organizacja wewnętrzna firmy; H4-J4 ( $\tau\text{-}b=0,53$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem poziomu wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej wzrasta sprawna organizacja wewnętrzna firmy; G3-J4 ( $\tau\text{-}b=0,51$ .  $P<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem skuteczności systemu motywacji pracowników wzrasta sprawna organizacja wewnętrzna firmy; G1-J4 ( $\tau\text{-}b=0,51$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem skuteczności systemu motywacji pracowników wzrasta sprawna organizacja wewnętrzna firmy; G3-J5 ( $\tau\text{-}b=0,50$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem skuteczności systemu motywacji pracowników wzrasta efektywność (skuteczność) zarządzania firmą; H1-J4 ( $\tau\text{-}b=0,50$ .  $p<0,05$ ), gdzie wraz ze wzrostem poziomu wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej wzrasta sprawna organizacja wewnętrzna firmy.

Podsumowując, grupą dodatkowych zmiennych, która najsilniej koreluje z rozwojem firmy jest skuteczność systemu motywacji pracowników. Z kolei najsłabiej poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej.

## **5.2 Analiza wyników empirycznych dotyczących związku pomiędzy zmiennymi – weryfikacja hipotez badawczych**

Właściwa część kwestionariusza składała się z dziesięciu segmentów – dziewięciu zmiennych niezależnych i jednej zmiennej zależnej (rozwój firmy franczyzowej). Na każdą ze zmiennych niezależnych składały się cztery pytania, na które badani mieli za zadanie odpowiedzieć korzystając ze skali Likerta od 1 do 5, gdzie 1 – absolutnie się nie zgadzam, a 5 –



zdecydowanie się zgadzam. W skład zmiennej zależnej wchodziło pięć pozycji dotyczących sfer rozwoju firmy z następującą skalą odpowiedzi: 1 – duży spadek/pogorszenie; 5 – silny wzrost/poprawa. W celu utworzenia wyników ogólnych dla każdej zmiennej zsumowano odpowiedzi poszczególnych itemów. Zakres wyników możliwych do uzyskania dla zmiennych niezależnych to od 4 do 20 (niskie – wysokie natężenie poszczególnych zachowań), dla zmiennej zależnej – od 5 do 25 (spadek – poprawa rozwoju firmy). Przeanalizowano rozkłady tych czynników podając statystyki opisowe oraz obliczając rzetelność każdej zagregowanej zmiennej.

Spośród zmiennych dotyczących zachowań przedsiębiorczych (traktowanych jako suma odpowiedzi na pytania cząstkowe) najwyższą średnią zaobserwowano dla zachowań proaktywnych ( $M=14,24$ ), a najniższą dla zachowań agresywnych względem konkurencji ( $M=11,03$ ). Najniższy wynik uzyskany dla każdego z analizowanych czynników to 4,00, a najwyższy – 20,00. Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 14,00 dla zachowań autonomicznych, nie niższy niż 14,50 dla zachowań proaktywnych, nie niższy niż 13,00 za zachowań innowacyjnych, nie niższy niż 11,00 dla zachowań agresywnych i nie niższy niż 12,00 dla zachowań w zakresie podejmowania ryzyka. Wynik testu Shapiro-Wilka był istotny dla wszystkich rozkładów, co sugerowało uznanie ich za odbiegające od normalnego, jednak wartość skośności nie przekraczająca zakresu  $-1,00 - 1,00$  oraz analiza wykresów kwantyl-kwantyl pozwoliła stwierdzić, że odchylenia te były minimalne. Rzetelność wszystkich analizowanych zmiennych była bardzo dobra ( $\alpha > 0,80$ ) (patrz Tabela 34).

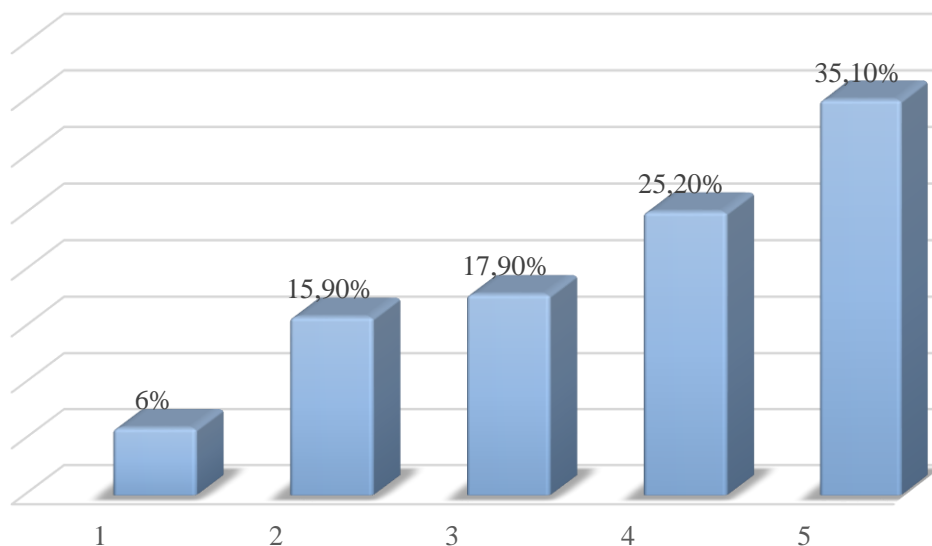
**Tabela 34 Opis rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych**

<b>Zachowania:</b>	<b>M</b>	<b>Me</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>SD</b>	<b>S</b>	<b>p</b>
Autonomiczne	14,01	14,00	4,00	20,00	4,01	-0,12	< 0,001
Proaktywne	14,24	14,50	4,00	20,00	4,09	-0,40	< 0,001
Innowacyjne	13,10	13,00	4,00	20,00	4,12	-0,08	< 0,001
Agresywne	11,03	11,00	4,00	20,00	4,98	0,14	< 0,001
W zakresie podejmowania ryzyka	11,90	12,00	4,00	20,00	4,83	0,23	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Respondenci zgodnie wskazali, iż w ich placówkach franchisingowych każdy pracownik powinien zachowywać się proaktywnie. Takie zachowanie jest preferowane i doceniane przez

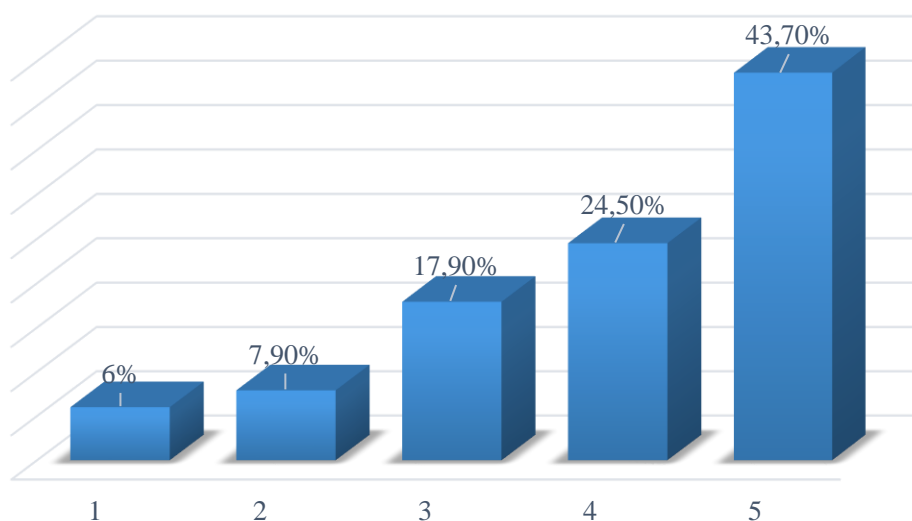
przełożonych. Wynik ten pokrywa się z badaniem jakościowym, w których biorcy gastronomicznych systemów franchisingowych wskazali proaktywność pracowników jako najistotniejszy czynnik rozwoju całej sieci (patrz Rysunek 14). Aż 35,1% badanych jest zdania, iż proaktywność pracowników stanowi najistotniejszy czynnik rozwoju sieci.



**Rysunek 14 Ocena stopnia proaktywności pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

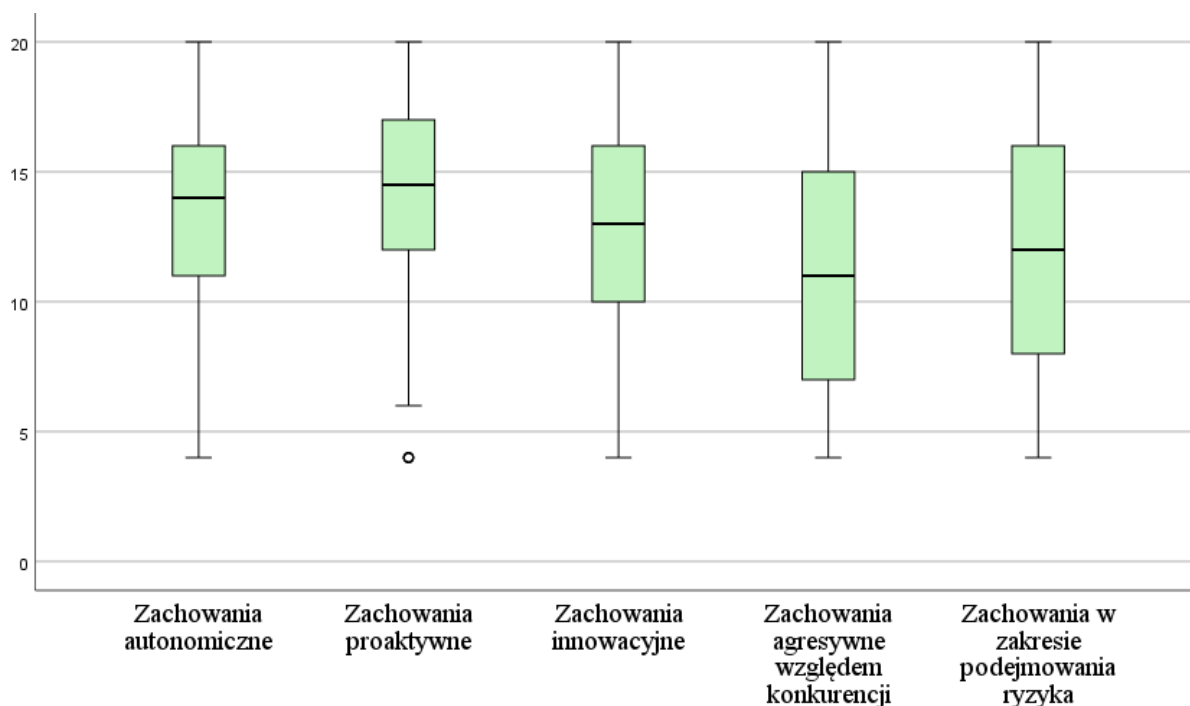
Co ciekawe, aż 43,7% badanych jest zdania, iż zespoły lub grupy w ich firmie powinny systematycznie monitorować otoczenie w celu określenia przyszłych potrzeb klientów i przewidywania przyszłych warunków popytu (patrz Rysunek 15).



**Rysunek 15 Zapotrzebowanie na proaktywne działania w gastronomicznych systemach franchisingowych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

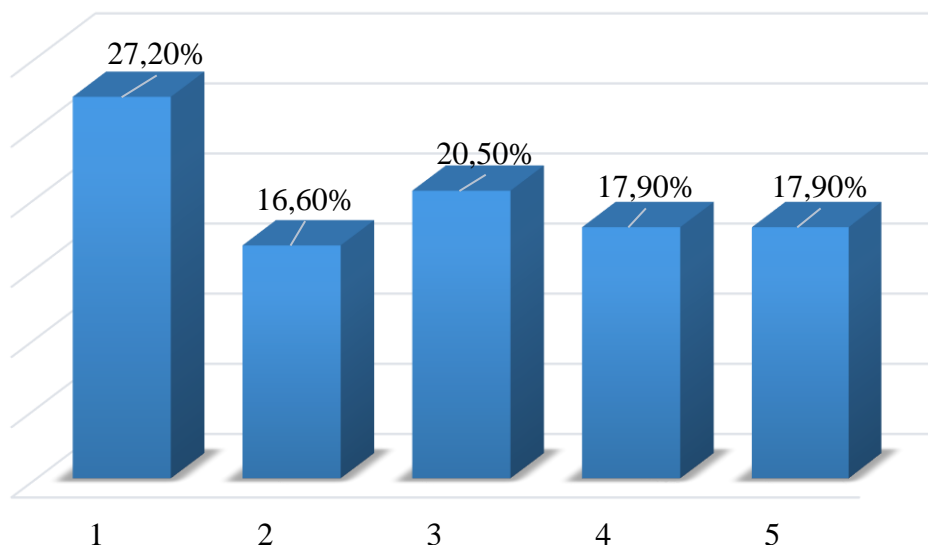
Na Rysunku 16 ukazano wykresy skrzynkowe dla rozkładów zmiennych: zachowania autonomiczne, proaktywne, innowacyjne, agresywne oraz zachowania w zakresie podejmowania ryzyka. Największy zakres centylowy (od 25 do 75 centyla) zaobserwowano dla zachowań agresywnych wobec konkurencji i zachowań w zakresie podejmowania ryzyka.



**Rysunek 16 Wykresy skrzynkowe dla zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

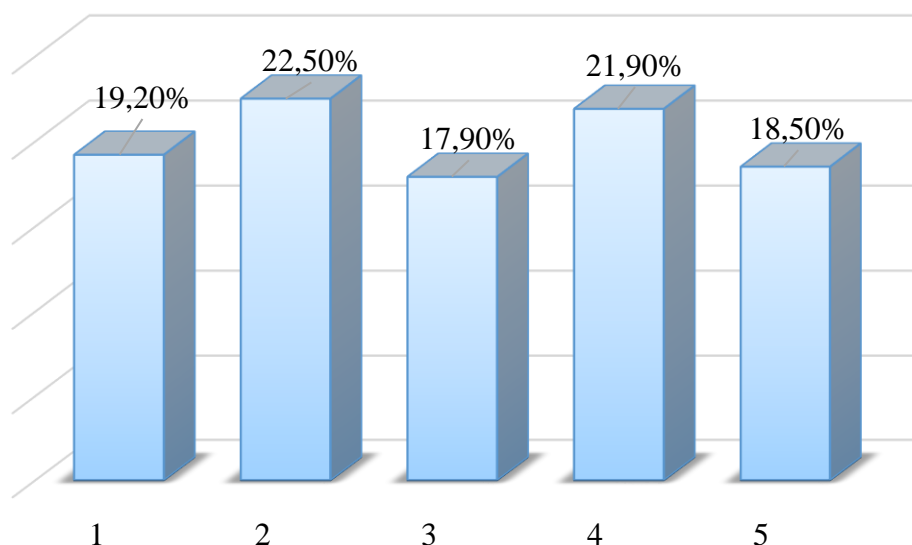
Respondenci są zgodni, iż w gastronomicznej franczyzie nie ma miejsca na zachowania agresywne względem konkurencji. Takie postawy nie są wymagane przez kierownictwo, ani preferowane przez centralę sieci. 27,2% badanych jest zdania, iż w systemie, w obrębie którego pracują nie powinno wykazywać się zachowań reagujących bezpośrednio na działania konkurencji. Wynik ten jest spójny z badaniem jakościowym, w którym to biocy systemów wskazali, iż agresywne konkurowanie jest zabronione umową licencyjną (patrz Rysunek 17).



**Rysunek 17 Zachowania reagujące bezpośrednio na działania konkurencji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Respondenci nie są zgodni, co do możliwości podejmowania ryzyka w obrębie systemu w którym pracują. 19,2% jest zdania, iż w ich przedsiębiorstwach nie ma miejsca na takie działania, natomiast 18,5% wskazuje, iż podejmowanie ryzyka względem konkurencji jest od nich oczekiwane. Taka rozbieżność w ocenie może wynikać z faktu, że respondenci pochodzili z różnych systemów gastronomicznych, których *know-how* wywodzi się nie tylko z USA. Systemy typowo amerykańskie, tj. McDonald's, Subway itp. są bardziej liberalne, narzucają biorcom konkretne zachowania i zabraniają wychodzenia poza przyjęte ramy działania. Natomiast systemy polskie, jak Sphinx pozostawiają biorcy możliwość podejmowania własnych, samodzielnych decyzji w pewnych obszarach, stąd też pracownicy takich systemów chętniej angażują się w poprawę konkurencyjności restauracji w której pracują (patrz Rysunek 18).



**Rysunek 18 Zachowania pracowników polegające na podejmowaniu ryzyka w działaniach na rzecz firmy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

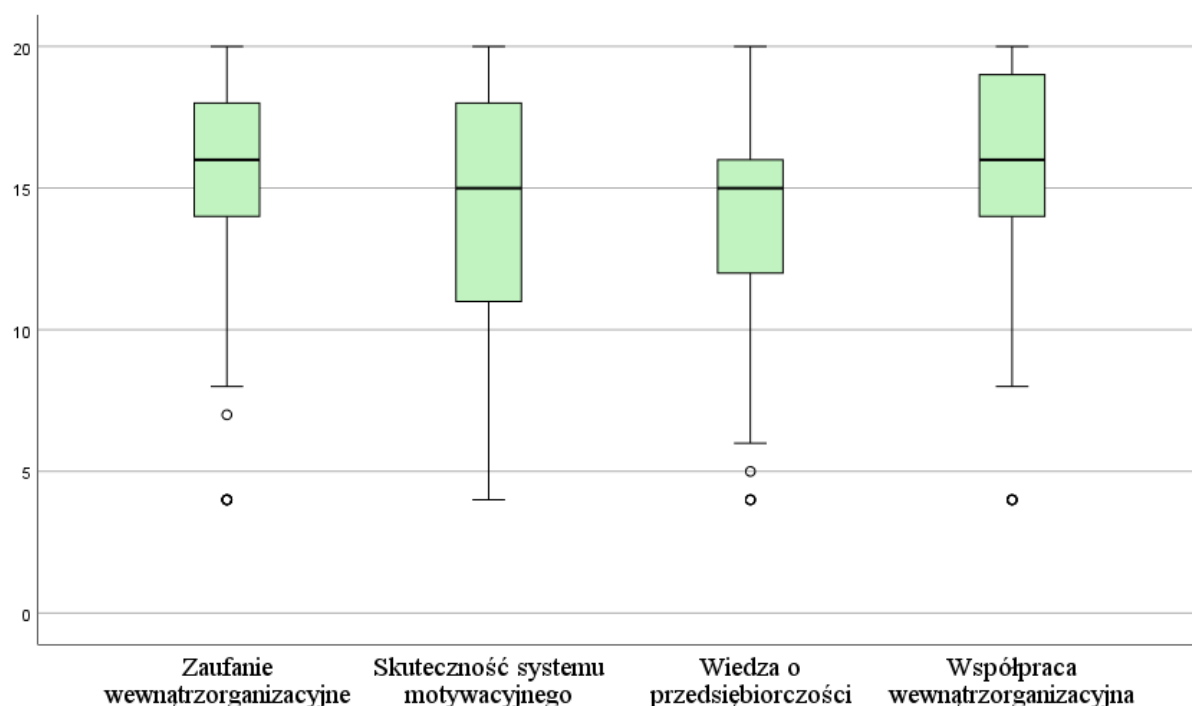
Następnie przeanalizowano rozkłady zmiennych, które w założeniu miałyby wpływać na relacje między zmiennymi dotyczącymi zachowań przedsiębiorczych a zmienną zależną. Wynik testu Shapiro-Wilka był istotny dla wszystkich analizowanych rozkładów, jednak pogłębiona analiza pozwoliła uznać rozkłady skuteczności systemu motywacyjnego oraz wiedzy o przedsiębiorczości za zgodne z normalnym. Najwyższą zaobserwowaną w zbiorze średnią była średnia zmiennej współpracy wewnątrzorganizacyjnej ( $M = 15,89$ ), a najniższą – średnia skuteczności systemu motywacyjnego ( $M = 14,16$ ). Mediana wszystkich zmiennych wyniosła 15,00 lub 16,00. Wartości  $\alpha$  większe niż 0,80 wskazywały na wysoką rzetelność analizowanych skal (patrz Tabela 35).

**Tabela 35 Opis rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy**

Zmienna	M	Me	Min	Max	SD	S	p
Zaufanie wewnątrzorganizacyjne	15,55	16,00	4,00	20,00	3,80	-1,11	< 0,001
Skuteczność systemu motywacyjnego	14,16	15,00	4,00	20,00	4,18	-0,36	< 0,001
Wiedza o przedsiębiorczości	14,21	15,00	4,00	20,00	3,96	-0,55	< 0,001
Współpraca wewnątrzorganizacyjna	15,89	16,00	4,00	20,00	3,56	-1,11	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

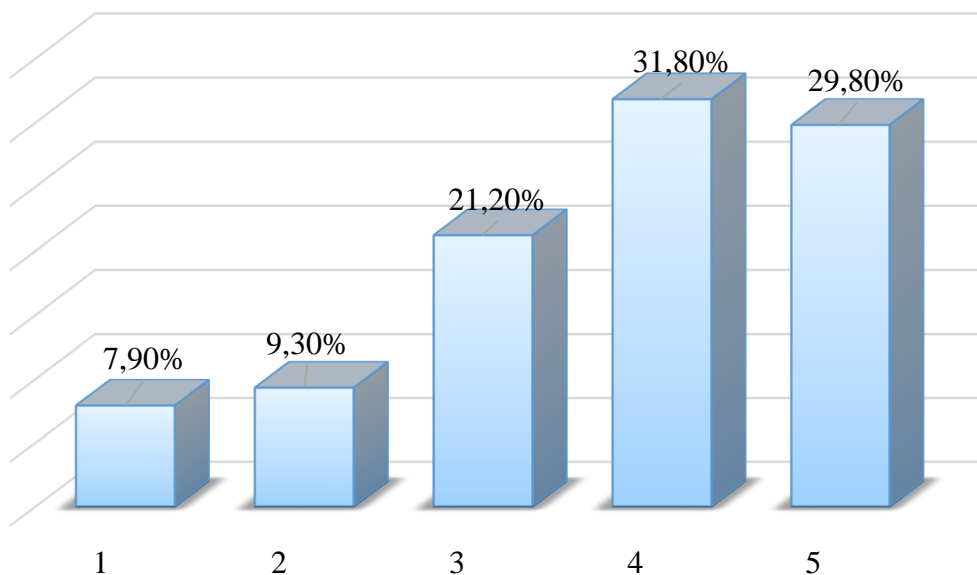
Wykresy skrzynkowe dla wyżej opisanych zmiennych ukazano na Rysunku 19. Najszerszy przedział centylowy zaobserwowano dla skuteczności systemu motywacyjnego.



**Rysunek 19 Wykresy skrzynkowe dla zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

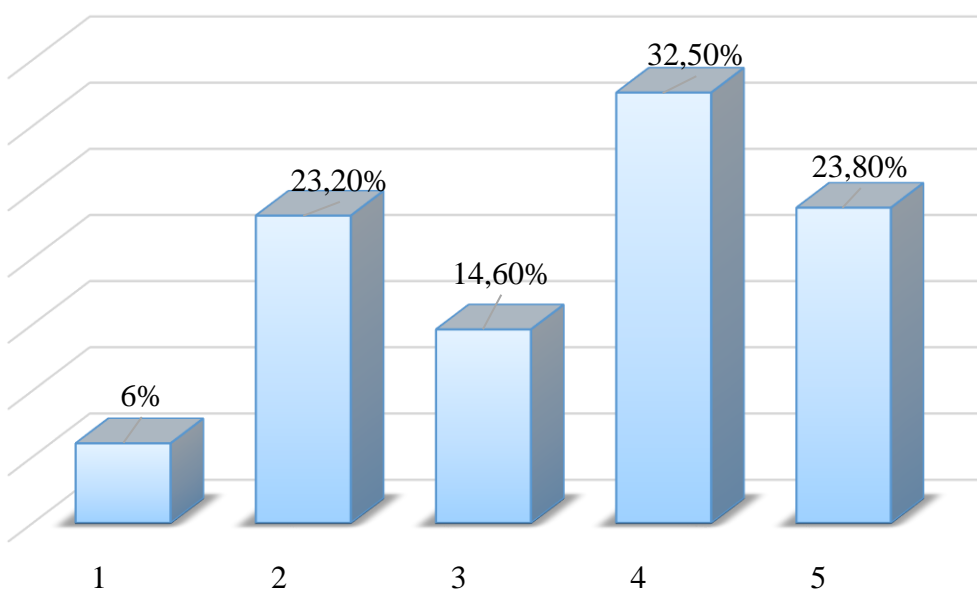
Respondenci są zdania, iż w ich przedsiębiorstwach występuje sprawiedliwa i obiektywna ocena mająca swoje odzwierciedlenie w świadczeniach płacowych i pozapłacowych (31,8% zgadza się z tym stwierdzeniem, a 29,8% zdecydowanie się zgadza). Jak potwierdziły badania jakościowe w gastronomicznych systemach franchisingowych motywowanie odbywa się właściwie jedynie poprzez gratyfikację pieniężną uzależnioną od wypracowanego utargu. Motywowanie poprzez dodatki pieniężne jest zdaniem biorców systemów najefektywniejsze, co potwierdzają również badania ilościowe (Patrz Rysunek 20).



**Rysunek 20 Ocena systemu motywacyjnego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

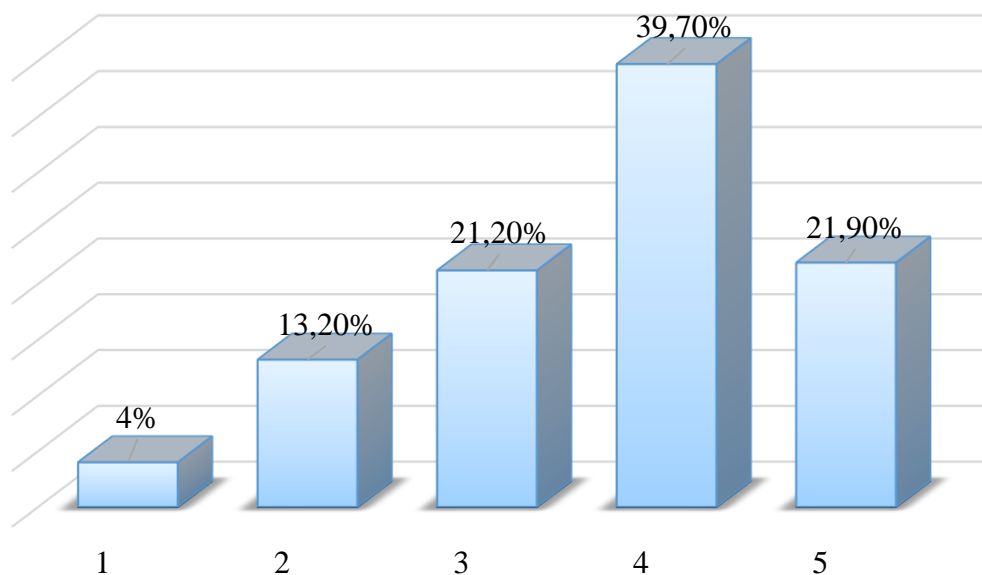
Badana grupa jest zadowolona z systemu motywacji istniejącego w ich przedsiębiorstwie. Skuteczność jego działania ocenia bardzo wysoko, tj. 32,5% oraz 23,8%. Właściwie skonstruowany i wdrożony system nagród i kar mogą okazać się niezwykle skutecznym narzędziem mającym za zadanie wpłynąć na dokonywanie się zmian w organizacji (Rysunek 21).



**Rysunek 21 Zadowolenie pracowników z systemu motywacji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Respondenci są zdania, iż w obrębie systemu, w którym pracują mają możliwość rozwoju osobistego. 39,7% oraz 21,9% badanych zgadza i zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. Sieci udostępniają swoim pracownikom szereg szkoleń zarówno dobrowolnych, jak i przymusowych. Sieci dbają o rozwój pracownika i zachęcają ich do dalszej pracy nad sobą. Szczególnie sieci wywodzące się z USA kładą duży nacisk na rozwój pracownika, który może przyczynić się do poprawy funkcjonowania placówki i całej sieci (patrz Rysunek 22).



**Rysunek 22** Możliwości samorozwoju w sieci franchisingowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W skład zmiennej zależnej (rozwój firmy franczyzowej) wchodziło 5 pozycji dotyczących: poziomu zatrudnienia, liczby klientów firmy, jakości świadczonych usług gastronomicznych, sprawnej organizacji wewnętrznej firmy, efektywności zarządzania firmą. Średni wynik uzyskany przez badanych dla oceny rozwoju firmy to  $M = 18,71$ . Połowa badanych uzyskała wynik nie niższy niż 18,50. Analiza wizualna rozkładu kwantyl-kwantyl oraz wartość skośności pozwoliły uznać ten rozkład za zbliżony do normalnego, mimo istotnego wyniku testu Shapiro-Wilka. Rzetelność czynnika na poziomie  $\alpha = 0,88$  była rzetelnością bardzo dobrą (patrz Tabela 36).

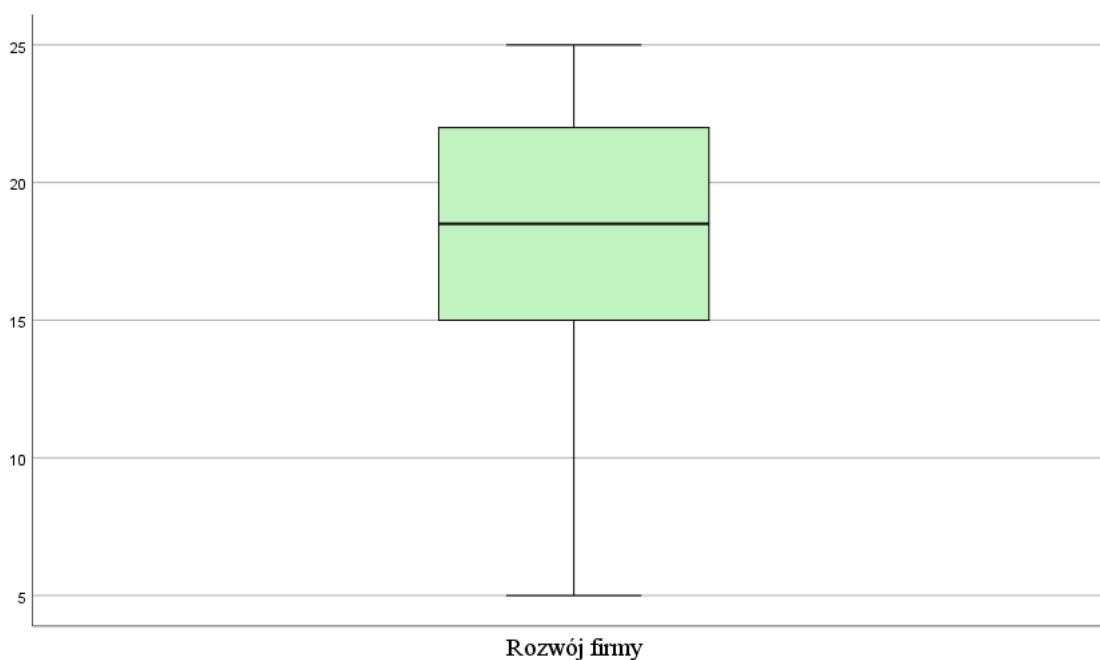


**Tabela 36 Opis rozkładu zmiennej zależnej (rozwój firmy)**

Zmienna	M	Me	Min	Max	SD	S	p
Rozwój firmy	18,71	18,50	5,00	25,00	4,59	-0,39	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Rozkład zmiennej zależnej ukazano w postaci wykresu skrzynkowego na Rysunku 23.



**Rysunek 23 Wykres skrzynkowy dla zmiennej zależnej (rozwój firmy)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Następnym krokiem analiz było zbadanie korelacji między zmienną zależną a pozostałymi zmiennymi. Posłużono się w tym celu wskaźnikiem r-Pearsona. Rozwój firmy franczyzowej był pozytywnie związany ze wszystkimi zmiennymi niezależnymi. Wraz z ich wzrostem/spadkiem można było zaobserwować wzrost/spadek poziomu rozwoju firmy. Korelacja między zmienną zależną a zachowaniami agresywnymi była korelacją najslabszą ( $r = 0,34$ ). Wszystkie pozostałe związki były związkami o przeciętnej sile zależności ( $0,40 < r < 0,60$ ). Wartość p dla wszystkich analiz wyniosła  $p < 0,001$  (patrz Tabela 37).

**Tabela 37 Analiza korelacji między rozwojem firmy franczyzowej a pozostałymi zmiennymi**

Zmienna	Rozwój firmy franczyzowej	
	r	p
Zachowania autonomiczne	0,55	< 0,001
Zachowania proaktywne	0,51	< 0,001
Zachowania innowacyjne	0,52	< 0,001
Zachowania agresywne	0,34	< 0,001
Zachowania w zakresie podejmowania ryzyka	0,44	< 0,001
Zaufanie wewnątrzorganizacyjne	0,50	< 0,001
Skuteczność systemu motywacyjnego	0,60	< 0,001
Wiedza o przedsiębiorczości	0,59	< 0,001
Współpraca wewnątrzorganizacyjna	0,55	< 0,001

r – współczynnik korelacji r-Pearsona; p – wartość p dla analiz korelacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W celu wykrycia zmiennych, na podstawie poziomu których można by przewidywać poziom rozwoju firmy franczyzowej wykonano serię analiz regresji jednowymiarowych. Wszystkie modele były istotne statystycznie ( $p < 0,001$ ). Analizując każdy z predyktorów oddzielnie należy stwierdzić, że wzrost zmiennych niezależnych o jedną jednostkę pozwalał przewidzieć wzrost poziomu rozwoju firmy franczyzowej o od 0,31 jednostki (zachowania agresywne) do 0,70 jednostki (współpraca wewnątrzorganizacyjna) (patrz Tabela 38).

**Tabela 38 Seria analiz jednowymiarowej regresji dla rozwoju firmy franczyzowej**

Zmienna	Rozwój firmy franczyzowej	
	B (95% CI)	p
Zachowania autonomiczne	0,63 (0,47; 0,78)	< 0,001
Zachowania proaktywne	0,57 (0,41; 0,73)	< 0,001
Zachowania innowacyjne	0,57 (0,42; 0,73)	< 0,001
Zachowania agresywne	0,31 (0,17; 0,45)	< 0,001
Zachowania w zakresie podejmowania ryzyka	0,42 (0,28; 0,56)	< 0,001
Zaufanie wewnątrzorganizacyjne	0,60 (0,43; 0,77)	< 0,001
Skuteczność systemu motywacyjnego	0,65 (0,51; 0,80)	< 0,001
Wiedza o przedsiębiorczości	0,69 (0,53; 0,84)	< 0,001
Współpraca wewnątrzorganizacyjna	0,70 (0,53; 0,88)	< 0,001

B – niestandardyzowany współczynnik regresji z 95% przedziałem ufności; p – wartość p dla analiz regresji.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Następnie przystąpiono do zbudowania modelu wielowymiarowego. Model zbudowano w dwóch krokach i porównano istotność zmiany po wprowadzeniu kolejnych zmiennych. W pierwszym kroku do modelu wprowadzono wszystkie zmienne dotyczące zachowań przedsiębiorczych. W kroku drugim metodą selekcji postępującej wprowadzono następujące zmienne: zaufanie wewnątrzorganizacyjne, skuteczność systemu motywacyjnego, wiedza o przedsiębiorczości i współpraca wewnątrzorganizacyjna. Metoda selekcji postępującej do modelu pozwoliła włączyć jedynie te zmienne, które istotnie wpływały na moc predykcyjną modelu.

### **5.3 Całościowe ujęcie modelu badawczego oraz wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych**

Zachowania przedsiębiorcze podmiotów w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych stanowią specyficzny obszar zachowań organizacyjnych. Pomimo posiadania wszystkich cech typowych dla omawianego segmentu gospodarki, nie każde zachowanie będzie zaobserwowane w systemach franchisingowych. Pracę w gastronomicznych systemach franchisingowych podejmują osoby z różnych grup społecznych. Osoby te różnią się postawami, motywacją do zdobywania wiedzy, chęcią nauki, podnoszenia własnych

kwalifikacji, podatnością na wpływ otoczenia. Od kwalifikacji i podejścia personelu zależy tak naprawdę sprzedaż, a co za tym idzie rozwój całej sieci. Istota usług gastronomicznych sprawia, iż kluczową grupę czynników mających wymierny wpływ na zwiększenie jakości i jednocześnie poprawę satysfakcji klienta stanowią elementy ściśle powiązane z obsługą. Wśród determinantów jakości obsługi wskazać należy szczególnie te powiązane z personelem, tj. wiedza, umiejętności, współczucie, styl komunikacji oraz elementy powiązane z formami płatności, zwinnością i szybkością serwisu<sup>497</sup>.

Wiedza i umiejętności pracowników gastronomicznych lokali franchisingowych nie powinny redukować się jedynie do zakresu ich obowiązków powiązanych ściśle z obsługą klienta. Pracownicy pierwszej linii są świadomi roli, jaką odgrywają w procesie świadczenia usługi gastronomicznej oraz znaczenia jej innych elementów<sup>498</sup>. Do intensyfikacji świadomości personelu w zakresie czynników sprzyjających poprawie satysfakcji klienta wpływają nie tylko oceny pracownicze, ale i wszelkie metody motywacji, np. przeprowadzanie badań typu tajemniczy klient<sup>499</sup>. W dodatku zadowolenie klienta przekłada się na wysokość napiwków, jak i sprzyja zwiększeniu sprzedaży, tj. wzrost wielkości i ilości zamówień<sup>500</sup>.

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać i utrzymać na rynku potrzebuje nie tylko dobrego pomysłu na biznes, ale i ludzi, którzy będą potrafili przyciągnąć klientów. Zaangażowanie pracownika staje się kluczowym elementem, umożliwiającym odróżnienie pracownika opisywanego jako „tylko” produktywnego od pracownika tworzącego długotrwałą wartość dla przedsiębiorstwa<sup>501</sup>. Skutkiem zarządzania zaangażowaniem pracownika jest większy nakład pracy, poświęconego czasu, empatii i energii. Zmiany technologiczne, zwiększająca się konkurencja, epidemia Covid-19, winny wymusić na biorcach systemów gastronomicznych podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników. Kształcenie i rozwój to kluczowe elementy systemu personalnego mające za zadanie uzupełnić wiedzę oraz ulepszać umiejętności, jak i kompetencje konieczne do prawidłowego wykonywania zadań w obrębie obecnego, bądź też przyszłego stanowiska pracy. Ułatwiają również intensyfikację horyzontów poznawczych pracowników, rozwijaniu innowacyjności, przedsiębiorczości itp. Dawcy, jak

---

<sup>497</sup> R. Ramanathan, U. DI Y. Ramanathan, *Moderating Roles of Customer Characteristics on the Link Between Service Factors and Satisfaction in a Buffet Restaurant*, „Benchmarking” 2016, nr 23(2), s. 469–486.

<sup>498</sup> M. Świątkowska, D. Stangierska, Y. Ulyanitskaya, *Czynniki wyboru i satysfakcji z usług świadczonych przez lokale fast food w świetle badań klientów i pracowników*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego” 2017, nr 119, s. 181-193.

<sup>499</sup> C. Liu, S. Chou, B. Gan, J. Tu, *How “Quality” Determines Customer Satisfaction Evidence from the Mystery Shoppers’ Evaluation*, „TQM Journal” 2015, nr 27(5), s. 576–590.

<sup>500</sup> I.Y. Lin, K. Namasivayam, *Understanding Restaurant Tipping Systems: A Human Resources Perspective*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2011, nr 23(7), s. 923–940.

<sup>501</sup> S. Dowgiert, P. Dudel, *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez rozwój pracownika*, „Academy of Management” 2019, nr 3(3), s. 42-53.

i biorcy systemów powinni zatem przywiązywać większą wagę do rozwoju swoich pracowników, co może znaleźć odzwierciedlenie w większym zaangażowaniu w powierzane zadania<sup>502</sup>. Istotnym jest zatem wskazać czynniki, dzięki którym rozwój przedsiębiorstwa będzie mógł dojść do skutku. Badania nad literaturą przedmiotu potwierdzają, iż przedsiębiorczość jest cechą nabytą, otrzymaną w wyniku procesu edukacji i wychowania. Zatem wszelkie cechy przedsiębiorcze wykazywane przez pracowników nie są dziedziczne, ale zdobyte w trakcie nauki i zwiększania doświadczenia zawodowego. Jak akcentował P.F. Drucker: „w przedsiębiorczości nie ma nic magicznego ani tajemniczego, ani nic, na co wpływ miałyby geny – to pewna dyscyplina i tak jak każdej dyscypliny, także przedsiębiorczości można się nauczyć”<sup>503</sup>. Wyniki badań własnych pokazują, iż pracownicy są świadomi, jak istotną rolę odgrywa przedsiębiorczość organizacyjna dla rozwoju całej sieci. Zdaniem respondentów w systemach franchisingowych rozumie i docenia się znaczenie przedsiębiorczości pracowników dla rozwoju firmy (zgadzam się 33,1%, zdecydowanie się zgadzam 21,9%), a obszarem szczególnie ważnym w ich opinii jest posiadanie przez kierownictwo firmy niezbędnej wiedzy na temat metod intensyfikacji zachowań przedsiębiorczych pracowników i wykorzystanie jej w praktyce (zgadzam się 34,4%, zdecydowanie się zgadzam 23,2%). Ponadto aż 44,4% badanych jest zdania, iż kierownictwo stale dąży do tego, by pracownicy posiadali wiedzę dotyczącą przedsiębiorczości i stosowali ją w codziennych działaniach. Z przeprowadzonych badań wynika również, iż sieci starają się pogłębiać wiedzę o przedsiębiorczości wśród kierowników i pracowników organizując różnego rodzaju szkolenia, kursy itp.

W oparciu o zebrane dane przystąpiono do stworzenia modelu badawczego przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych. W modelu podstawowym, do którego wprowadzono jedynie zmienne dotyczące zachowań przedsiębiorczych istotne pozostały trzy predyktory: zachowania autonomiczne ( $p = 0,004$ ), zachowania proaktywne ( $p = 0,016$ ) oraz zachowania w zakresie podejmowania ryzyka ( $p = 0,010$ ). Zmienne te wyjaśniały 39% wariancji rozwoju firmy franczyzowej (model istotny na poziomie  $p < 0,001$ ).

Po dodaniu do modelu pozostałych zmiennych procent wyjaśnianej wariancji wzrósł do 48% - była to zmiana istotna na poziomie  $p < 0,001$ . W ostatecznym modelu (istotnym na poziomie  $p < 0,001$ ) istotne pozostały trzy zmienne. Wzrost poziomu zachowań autonomicznych o jednostkę pozwalał przewidywać wzrost poziomu rozwoju firmy

---

<sup>502</sup> J. Grześ-Bukłaho, D. Zajkowski, *Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej*, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3(1), s. 83.

<sup>503</sup> Szerzej na ten temat: P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, New York 1985.

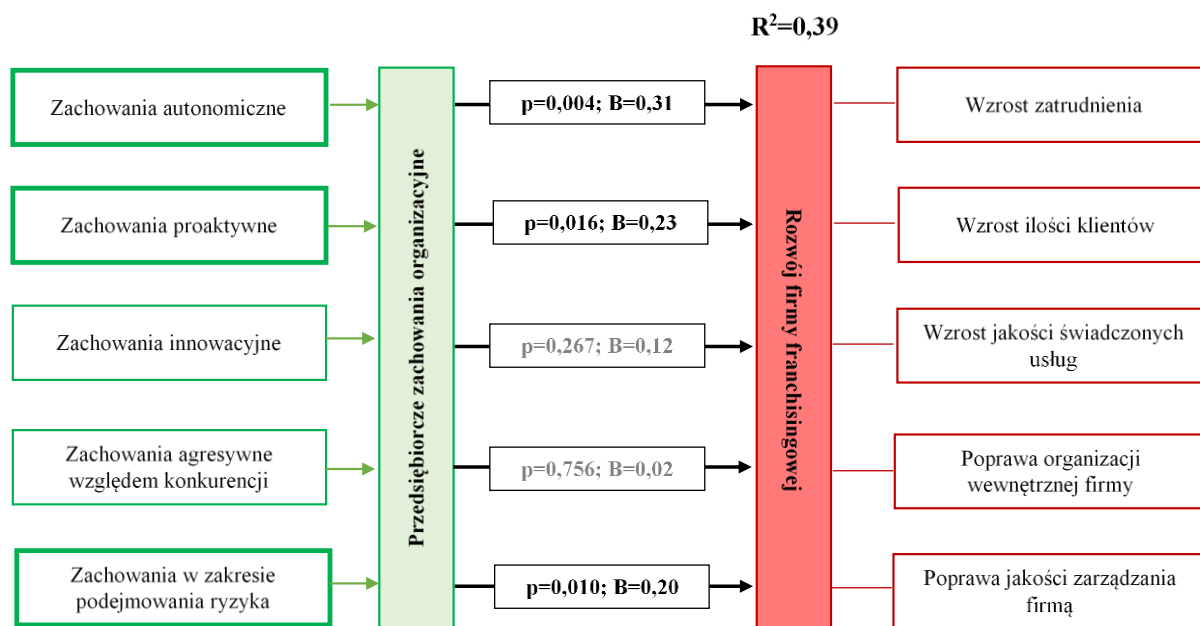
franczyzowej o 0,26 jednostki (95% CI = 0,06-0,45; p = 0,010), wzrost poziomu współpracy wewnątrzorganizacyjnej pozwalał przewidywać wzrost poziomu zmiennej zależnej o 0,28 jednostki (95% CI = 0,09-0,48; p = 0,004), a wzrost poziomu skuteczności systemu motywacyjnego o jedną jednostkę pozwalał przewidywać wzrost zmiennej zależnej o 0,30 jednostki (95% CI = 0,10-0,51; p = 0,004). Pozostałe zmienne nie wpływały istotnie na moc predykcyjną modelu (patrz Tabela 39).

**Tabela 39 Wielowymiarowa analiza regresji dla rozwoju firmy franczyzowej**

Zmienna	Rozwój firmy franczyzowej	
	B (95% CI)	p
<b>Krok 1 – R<sup>2</sup> = 0,39</b>		
Zachowania autonomiczne	0,31 (0,10; 0,51)	<b>0,004</b>
Zachowania proaktywne	0,23 (0,04; 0,42)	<b>0,016</b>
Zachowania innowacyjne	0,12 (-0,09; 0,33)	0,267
Zachowania agresywne	0,02 (-0,12; 0,16)	0,756
Zachowania w zakresie podejmowania ryzyka	0,20 (0,05; 0,35)	<b>0,010</b>
<b>Krok 2 – R<sup>2</sup> = 0,48; istotność zmiany – p &lt; 0,001</b>		
Zachowania autonomiczne	0,26 (0,06; 0,45)	<b>0,010</b>
Zachowania proaktywne	0,15 (-0,03; 0,32)	0,109
Zachowania innowacyjne	-0,10 (-0,31; 0,12)	0,392
Zachowania agresywne	0,05 (-0,08; 0,18)	0,464
Zachowania w zakresie podejmowania ryzyka	0,12 (-0,03; 0,26)	0,107
Współpraca wewnątrzorganizacyjna	0,28 (0,09; 0,48)	<b>0,004</b>
Skuteczność systemu motywacyjnego	0,30 (0,10; 0,51)	<b>0,004</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na Rysunku 24 zobrazowano analizowany model regresji wielowymiarowej (odnoszący się do przyjętych na początku procesu badawczego hipotez badawczych). Istotnymi predyktorami rozwoju firmy franczyzowej były zachowania autonomiczne, współpraca wewnątrzorganizacyjna i skuteczność systemu motywacyjnego.



**Rysunek 24** Podstawowy model regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy franczyzowej

Zmienne z pogrubionym obramowaniem to istotne predyktory zmiennej zależnej (zmienna z czerwonym tłem).  
Źródło: badania własne

Jak stwierdzono, w wyniku przeprowadzonych badań (analizy literatury przedmiotu, badań jakościowych oraz ilościowych przeprowadzonych przez autorkę), których rezultaty zaprezentowano we wcześniejszych rozdziałach rozprawy, na rozwój firmy franchisingowej wpływa zbiór różnorodnych czynników. Choć wszystkie zaprezentowane czynniki są już znane w literaturze przedmiotu z zakresu zachowań organizacyjnych, to jednak w przypadku franczyz gastronomicznych, stanowiących specyficzną gałąź rynku gastronomicznego nie były jak do tej pory opisane w wystarczającym zakresie.

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach franczyz gastronomicznych niezbędnym jest rozwinięcie, jak i przekazanie pracownikom autonomii (zachowania autonomiczne), kluczowej do podejmowania istotnych decyzji sprzyjających rozwojowi organizacji. Wśród badanych zachowań autonomicznych znalazły się: wspieranie i docenianie niezależnych/autonomicznych zachowań kierowników i pracowników; samodzielność/niezależność w realizacji zadań na rzecz firmy, wsparcie rozwoju autonomii/samodzielności wewnątrz firmy, autonomia pracowników i kierowników wykraczająca poza obręb firmy. Zachowania autonomiczne wpływają na rozwój firmy franchisingowej - poziom istotności p ( $p=0,004$ ) dla współczynnika regresji B ( $B=0,31$ ).

Badanie pozwoliło potwierdzić słusność hipotezy szczegółowej H1: ***Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań autonomicznych wpływa na rozwój sieci franchisingowych.***

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych istotne okazało się rozwinięcie zachowań proaktywnych w obrębie pracowników gastronomicznych sieci franchisingowych. Wśród badanych zachowań proaktywnych znalazły się: preferowanie i docenianie zachowań proaktywnych wszystkich pracowników, systematyczność monitorowania otoczenia w celu określenia przyszłych potrzeb klientów oraz przewidywania przyszłych warunków popytu, wsparcie proaktywnych/pionierskich zachowań na rzecz firmy, proaktywność pracowników i kierowników polegająca na wyszukiwaniu i rozpoznawaniu okazji dla firmy franchisingowej na długo przed tym, aż zrobią to inni. Zachowania proaktywne determinują rozwój firmy franchisingowej na poziomie istotności  $p$  ( $p=0,016$ ) dla współczynnika regresji  $B$  ( $B=0,23$ ). Badanie pozwoliło potwierdzić słusność hipotezy szczegółowej H2: ***Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań proaktywnych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.***

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych nieistotne statystycznie okazało się rozwinięcie zachowań innowacyjnych w obrębie pracowników tychże sieci. Wśród badanych zachowań innowacyjnych znalazły się: wspieranie i docenianie innowacyjnych działań pracowników, innowacyjność w działaniu na rzecz firmy, wsparcie innowacyjności i kreatywności pracowników, innowacyjność pracowników i kierowników wykraczającą poza obręb firmy. Zachowania innowacyjne nie determinują rozwoju firmy franchisingowej - poziom istotności  $p$  ( $p=0,267$ ) dla współczynnika regresji  $B$  ( $B=0,12$ ). Badanie nie pozwoliło potwierdzić hipotezy szczegółowej H3: ***Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań innowacyjnych wpływa na rozwój firmy franchisingowej.***

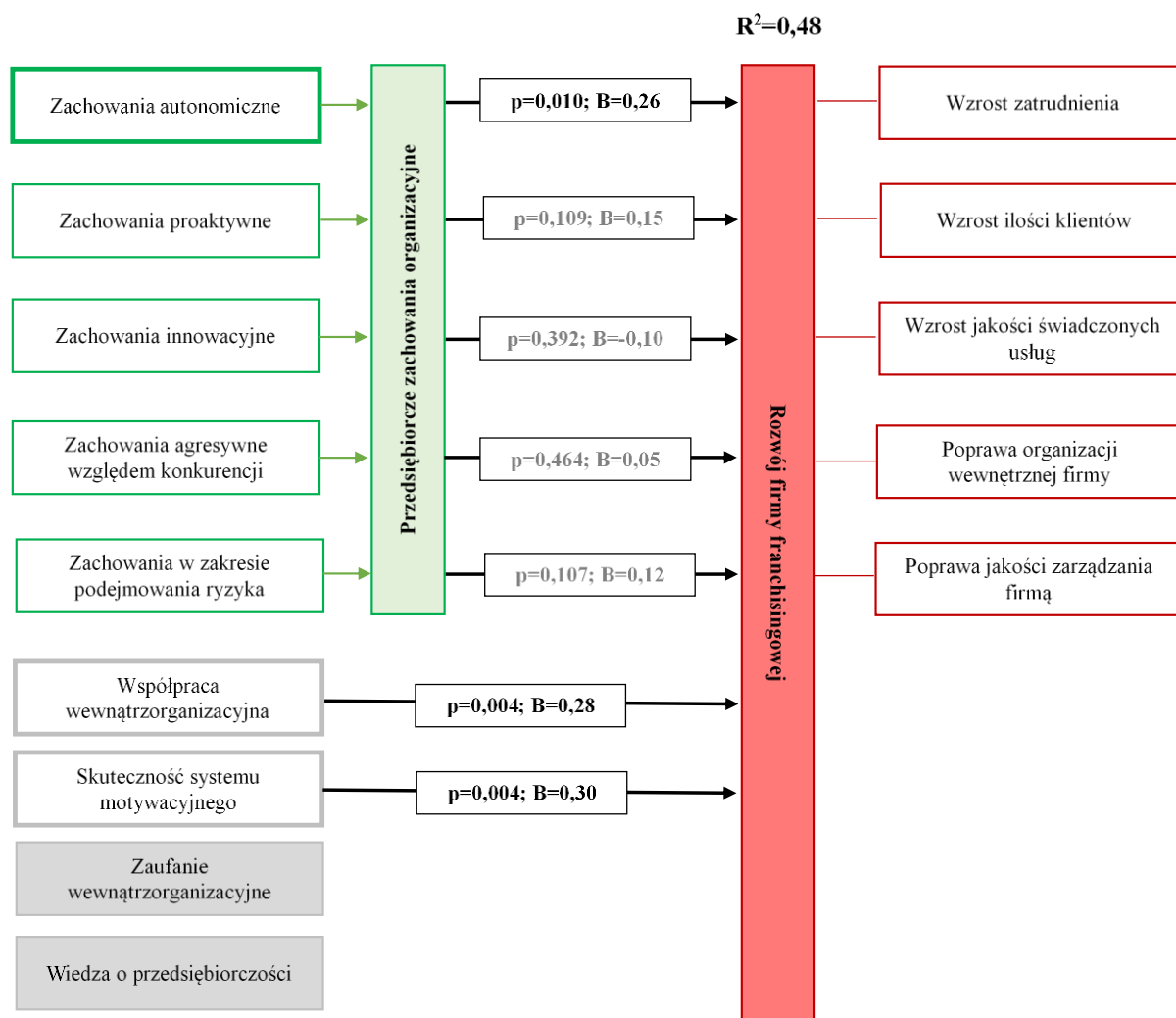
W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych nieistotne okazało się również rozwinięcie zachowań agresywnych względem konkurencji w obrębie pracowników tychże sieci. Wśród badanych zachowań agresywnych względem konkurencji znalazły się: nagradzanie i docenianie zachowań sprzyjających pokonaniu konkurencji, wykazywanie zachowań reagujących bezpośrednio nadziałania konkurencji, sprzyjanie zachowaniom agresywnym pracowników względem konkurencji, współpraca pracowników i kierowników w celu pokonania konkurencji. Zachowania agresywne względem konkurencji nie determinują rozwoju firmy franchisingowej - poziom istotności  $p$  ( $p=0,756$ ) dla współczynnika regresji  $B$  ( $B=0,02$ ). Badanie nie pozwoliło



potwierdzić hipotezy szczegółowej H4: ***Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań agresywnych względem konkurencji wpływa na rozwój firmy franchisingowej.***

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych istotne statystycznie okazało się rozwinięcie zachowań w zakresie podejmowania ryzyka w obrębie pracowników tychże sieci. Wśród badanych zachowań w zakresie podejmowania ryzyka znalazły się: docenianie i nagradzanie pracowników za podjęte ryzyko, uwzględnianie ryzykownych zachowań w działaniu firmy, sprzyjanie podejmowaniu ryzyka i działaniu w warunkach niepewności, podejmowanie przez pracowników i kierowników ryzyka wykraczającego poza firmę. Zachowania w zakresie podejmowania ryzyka determinują rozwój firmy franchisingowej na poziomie istotności  $p$  ( $p=0,010$ ) dla współczynnika regresji  $B$  ( $B=0,20$ ). Badanie pozwoliło potwierdzić słuszność hipotezy szczegółowej H5: ***Wyższy poziom przedsiębiorczych zachowań w zakresie podejmowania ryzyka wpływa na rozwój firmy franchisingowej.***

Podstawowy model regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy francyzowej (Rysunek 24) służył weryfikacji założonych na potrzeby niniejszej pracy hipotez. W związku z tym, iż w toku badań autorka zdiagnozowała dodatkowe czynniki mogące bezpośrednio wpłynąć na rozwój firm francyzowych podjęto próbę określenia ich wpływu i naniesienia na model rozszerzony (Rysunek 25). Uzyskane wyniki posłużą autorce niniejszej pracy w wyznaczeniu kierunków przyszłych badań naukowych.



**Rysunek 25 Rozszerzony model regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy franczyzowej**

Zmienne z pociemnionym tłem oraz bez połączenia do zmiennej zależnej to zmienne nie włączone do ostatecznego modelu. Zmienne z pogrubionym obramowaniem to istotne predyktory zmiennej zależnej (zmienna z czerwonym tłem).

Źródło: badania własne

Rozszerzenie modelu regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy franczyzowej spowodowało wyeliminowanie dwóch predyktorów zmiennej zależnej, tj. zachowania proaktywne oraz zachowania w zakresie podejmowania ryzyka. W toku badań zdiagnozowane zostały cztery zmienne, przy czym dwie z pociemnionym tłem oraz bez połączenia do zmiennej zależnej nie zostały włączone do ostatecznego modelu. Mimo, iż współczynnik  $R^2$  uległ zwiększeniu (model opisuje większą ilość wariacji), to nie potwierdził, że wprowadzenie dodatkowych zmiennych wpłynie na wzmocnienie relacji pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi i rozwojem firm franchisingowych.

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych niezbędnym jest rozwinięcie współpracy wewnątrzorganizacyjnej w obrębie pracowników tychże sieci. Wśród badanych zachowań w zakresie współpracy wewnątrzorganizacyjnej znalazły się: dzielenie się informacjami i wiedzą wśród pracowników, wzajemna pomoc wśród pracowników, utrzymywanie silnych relacji pomiędzy pracownikami i kierownikami, poziom wsparcia pracowników przez kierowników w sytuacji problemowej. Zachowania w zakresie współpracy wewnątrzorganizacyjnej moderują związek pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy na poziomie istotności  $p$  ( $p=0,004$ ) dla współczynnika regresji  $B$  ( $B=0,28$ ). Badanie pozwoliło potwierdzić słuszność włączenia do modelu tej zmiennej.

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych niezbędnym jest rozwinięcie skuteczności systemu motywacyjnego w obrębie pracowników tychże sieci. Wśród badanych zachowań w obrębie skuteczności systemu motywacyjnego znalazły się: sprawiedliwa i obiektywna ocena pracy, zadowolenie z systemu motywacji, możliwości samorozwoju w firmie, zachęcenie do realizacji zadań wykraczających poza minimum obowiązków. Zachowania w obrębie skuteczności systemu motywacyjnego moderują związek pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy na poziomie istotności  $p$  ( $p=0,004$ ) dla współczynnika regresji  $B$  ( $B=0,30$ ). Badanie pozwoliło potwierdzić słuszność włączenia do modelu tej zmiennej.

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych nieistotne okazało się rozwinięcie zaufania wewnątrzorganizacyjnego w obrębie pracowników tychże sieci (mimo wskazywania ich przez respondentów w badaniu jakościowym). Wśród badanych zachowań w obrębie zaufania wewnątrzorganizacyjnego znalazły się: poziom zaufania pracownikom przez menadżerów, poziom zaufania menadżerom przez pracowników, poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego, poziom zaufania wśród pracowników. Zachowania w obrębie zaufania wewnątrzorganizacyjnego nie moderują związku pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy. Badanie pozwoliło obalić słuszność włączenia do modelu tej zmiennej.

W przypadku przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych opisanych w ramach francyz gastronomicznych nieistotne okazało się rozwinięcie wiedzy o przedsiębiorczości w obrębie pracowników tychże sieci. Wśród badanych zachowań w obrębie wiedzy o przedsiębiorczości znalazły się: poziom zrozumienia i doceniania znaczenia przedsiębiorczości pracowników, poziom posiadanej istotnej wiedzy na temat zachowań

przedsiębiorczych przez kierownictwo, dążenie kierownictwa do posiadania przez pracowników wiedzy dotyczącej przedsiębiorczości, pogłębianie przez firmę wiedzy na temat przedsiębiorczości wśród pracowników i kierowników. Zachowania w obrębie stanu wiedzy o przedsiębiorczości nie moderują związku pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firmy. Badanie pozwoliło obalić słuszność włączenia do modelu tej zmiennej.

Zaproponowany model rozwoju gastronomicznych sieci franchisingowych ujmuje wszelkie kluczowe założenia (uwarunkowania) mające istotny wpływ na rozwój sieci. Wnioski bezpośrednio wynikające z powyższego modelu dowodzą, iż rozwój sieci franchisingowych w pewnym stopniu jest odmienny od rozwoju tradycyjnych przedsiębiorstw, chociaż różnice wynikające ze wzrostu organizacji nie są diametralne. Wynika to prawdopodobnie z tego, iż nie wszystkie działania możliwe w tradycyjnych przedsiębiorstwach, np. agresywne konkutowanie, mają zastosowanie w działalności franchisingowej. Specyficzne zachowania organizacyjne widoczne w sieciach franchisingowych mogą również wynikać z tego, iż przeważającą większość ankietowanych stanowiły osoby młode (21-40 lat – 68%), dla których inne formy rozwoju organizacji mogą być obce. W świetle badań, dominującymi determinantami rozwoju organizacji są: zachowania autonomiczne, proaktywne i podejmowanie ryzyka. Dalszych badań wymagają również współpraca wewnątrzorganizacyjna i skuteczność systemu motywacyjnego, jako dodatkowe zmienne kształtujące relacje pomiędzy określonymi zachowaniami przedsiębiorczymi a rozwojem firm franchisingowych.

Podsumowując, powyższe stwierdzenia stanowią przesłankę do **częściowej akceptacji** postawionej w dysertacji hipotezy głównej: *Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych.*

## Zakończenie

Nieustanne transformacje gospodarcze, intensywny postęp technologiczny, otwarcie się na zagraniczne rynki oraz ewoluujące potrzeby konsumentów wymuszają na dawcach gastronomicznych systemów franchisingowych elastyczne dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Bez wsparcia personelu różnych szczebli struktury organizacyjnej wprowadzenie nawet najmniejszych zmian nie będzie możliwe, ponieważ to właśnie od nich zależy, czy założone przez centralę sieci cele zostaną zrealizowane. W literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i światowej znaleźć można wiele publikacji poświęconych zachowaniom organizacyjnym pracowników, a w szczególności tematyce przedsiębiorczości pracowników, jednak niezwykle rzadko zaznacza się ich odmienność w gastronomicznych systemach franchisingowych. W dodatku mimo sporego zainteresowania badaczy tematu tą tematyką, bardzo mało jest opracowań poświęconych zachowaniom pracowników w gastronomicznych systemach franchisingowych. Obecnie rynek gastronomiczny przeżywa regresję. Światowa pandemia Covid-19 przyczyniła się do znaczącego wyhamowania rozwoju branży i szeregu zwolnień. Pomimo zastosowanych tarcz antykryzysowych rynek gastronomiczny zanotował w 2021 dwucyfrowe spadki (w porównaniu z 2019 rokiem), które znacząco odbiły się na rentowności sieci franchisingowych. Wiele z nich zdecydowało się zamknąć swoje placówki, bądź przebranżowić się i oferować wyłącznie jedzenie na wynos. Tylko nielicznym udało się „bez szwanku” przetrwać na rynku, jednak wnioski, które wyciągają z przebytych lockdownów i ograniczeń covidowych nie napawają optymizmem.

W odpowiedzi na zauważoną lukę poznawczą w sferze badań nad zachowaniami organizacyjnymi biorców i pracowników gastronomicznych systemów franchisingowych, w rozprawie podjęto się próby uzupełnienia nakreślonego obszaru badawczego, stawiając za **główny cel pracy** identyfikację i ocenę poziomu przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych członków organizacji w ramach systemów franchisingowych w usługach gastronomicznych oraz zbadanie zależności pomiędzy poziomem i charakterem zachowań przedsiębiorczych a rozwojem organizacji w ramach sieci franchisingowych. Cel ten należy uznać za zrealizowany w toku postępowania badawczego.

Następnie cel główny został podzielony na cele szczegółowe teoriopoznawcze i empiryczne.

Cele teoriopoznawcze zostały zrealizowane dzięki poniższym działaniom:

- krytycznej analizie rodzimej i zagranicznej literatury przedmiotu,

- analizie źródeł internetowych,
- przeglądzie artykułów prasowych,
- ocenie i interpretacji raportów branżowych,
- przeglądu słowników językowych oraz tematycznych.

Cele teoriopoznawcze należy uznać za zrealizowane, a powstałe w wyniku tego wnioski są następujące:

- przedsiębiorcze zachowania organizacyjne w systemach franchisingowych jak do tej pory nie zostały dostatecznie omówione w literaturze przedmiotu, co przekłada się na znikomą ilość badań osadzonych w tej tematyce. Stanowią one jednak szansę na rozwój firm franchisingowych,
- nie wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej znajdują swoje znaczące odzwierciedlenie w gastronomicznych systemach franchisingowych,
- nie wszystkie zachowania przedsiębiorcze mogą być wykazywane/prezentowane w gastronomicznych systemach franchisingowych z uwagi na specyfikę tej formy działalności,
- gastronomiczne systemy franchisingowe znacząco różnią się od typowych placówek gastronomicznych, przez co dostęp do informacji jest bardzo utrudniony.

Cele empiryczne, postawione w pracy, zostały zrealizowane dzięki poniższym działaniom:

- właściwemu sformułowaniu pytania badawczego,
- zdefiniowaniu hipotez badawczych,
- analizie i właściwym doborze metod i technik wykorzystanych w procesie weryfikacji hipotez,
- przeprowadzeniu trzech indywidualnych pogłębionych wywiadów z biorcami gastronomicznych sieci franchisingowych,
- wykonaniu badania ankietowego na grupie 150 pracowników firm w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych,
- szczegółowej analizie jakościowej oraz ilościowej zebranych danych,
- stworzeniu modelu regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy franczyzowej,
- wyciągnięciu wniosków i wskazaniu rekomendacji dalszej pracy badawczej.

Cele empiryczne należy uznać za zrealizowane, a powstałe w wyniku tego wnioski ogólne są następujące:

- właściciele/managerowie gastronomicznych firm franchisingowych dostrzegają zachowania przedsiębiorcze swoich pracowników, zwłaszcza w aspekcie zachowań proaktywnych, innowacyjnych i autonomicznych (badania jakościowe),
- jakościowe badanie empiryczne umożliwiło zidentyfikowanie elementów stanowiących moderator/mediator relacji zachowań przedsiębiorczych i rozwoju firm franchisingowych, tj. skuteczność systemu motywacji pracowników, poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego, poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej, poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej,
- odpowiedzi ankietowe pracowników badanych firm pozwoliły na potwierdzenie wpływu organizacyjnych zachowań autonomicznych, proaktywnych i w zakresie podejmowania ryzyka na rozwój firm działających w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych,
- nie powiodła się próba potwierdzenia wpływu dodatkowych zmiennych, wytypowanych w trakcie badania jakościowego, na intensyfikację wpływu zachowań przedsiębiorczych na rozwój firm franchisingowych. Jedynie dwie zmienne (współpraca wewnątrzorganizacyjna oraz skuteczność systemu motywacyjnego) mają statystycznie istotny wpływ na model, jednak zaburzają częściowo relację pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi i rozwojem firm. Należy założyć, iż dalszym badaniom powinien zostać poddany raczej ich wpływ bezpośredni na rozwój firm, a nie wpływ pośredni/moderujący.

**Hipoteza główna** pracy brzmiała następująco: *Przedsiębiorcze zachowania organizacyjne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstw w ramach sieci franchisingowych.* Należy uznać ją za częściowo potwierdzoną, zarówno biorąc pod uwagę zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe badania właściwe.

Częściowe potwierdzenie hipotezy głównej wynika z faktu, że budowa systemów franchisingowych poniekąd uniemożliwia biorcom systemów wprowadzanie na własną rękę działań mających na celu intensyfikację niektórych zachowań przedsiębiorczych. Umowa franchisingowa, którą biorcy podpisują przystępując do sieci nakłada na nich szereg praw, ale i obowiązków, z których muszą się oni wywiązać. Niemożność wprowadzania własnych zmian, nawet w pełni trafionych, powoduje, że biorcy nie wykorzystują w pełni swojego potencjału przedsiębiorczego. Przekłada się to również bezpośrednio na pracowników tychże firm, którzy widzą, że nawet w pełni aktywne i innowacyjne działania często nie będą akceptowane, co zniechęca do ich podejmowania. Nie dotyczy to jednak wszystkich obszarów zachowań przedsiębiorczych, a część z nich może być z powodzeniem realizowana, jak również intensyfikowana przez właścicieli firm wśród pracowników przy użyciu odpowiednich

narzędzi zarządczych. Można zatem podsumować, iż trzy spośród pięciu hipotez szczegółowych (H1; H2; H5) zostało potwierdzonych. Właściciele/menadżerowie firm franchisingowych promując i doceniając organizacyjne zachowania autonomiczne, proaktywne i w zakresie podejmowania ryzyka wpływają na intensyfikację rozwoju swoich firm.

Podsumowując szczegółowe wnioski płynące z przeprowadzonego badania jakościowego należy wskazać, że:

- biorcy systemów franchisingowych dostrzegają w pracownikach cechy przedsiębiorcze i starają się je rozwijać (szczególnie wśród kadry kierowniczej),
- badania wykazały luki w wiedzy biorców systemów gastronomicznych względem rozpoznawania i rozumienia pojęcia przedsiębiorczość,
- działalność systemów franchisingowych jest na tyle specyficzna, że nie ma możliwości przeprowadzenia pełnej analizy wszystkich obszarów przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych w ich obrębie,
- dwóch spośród trzech biorców jest zdania, że zachowania przedsiębiorcze są wymuszane przez sieci franchisingowe,
- biorcy systemów chętnie angażują się oraz zachęcają pracowników do inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym i innowacyjnym,
- biorcy przyznają i zachęcają pracowników do autonomii, jednak przeważnie tylko pracowników wyższego szczebla,
- według właścicieli firm, w systemach franchisingowych nie ma miejsca na podejmowanie ryzyka i konkurencyjnej agresywności ze strony pracowników,
- system motywacyjny opiera się tylko na gratyfikacjach pieniężnych i zależny jest od wyników sprzedażowych personelu, co wydaje się niewystarczające do intensyfikowania intraprzsiębiorczości,
- pod wpływem pandemii Covid-19 pogorszyła się sytuacja badanych firm - nastąpił spadek zatrudnienia, a jeden z biorców zmuszony został do zamknięcia kilku placówek franczyzowych sieci do której należy.

W celu rozwinięcia badań jakościowych i weryfikacji statystycznej wybranych zależności przeprowadzono badania ilościowe wśród przedsiębiorstw działających w ramach sieci franchisingowych w przemyśle gastronomicznym w województwie śląskim.

Podsumowując wnioski płynące z przeprowadzonego badania ilościowego należy wskazać, że:



- zachowania przedsiębiorcze pracowników gastronomicznych sieci franchisingowych wpływają na rozwój tych firm, jedynie w obrębie trzech, spośród pięciu założonych obszarów badawczych (autonomia, proaktywność i podejmowanie ryzyka),
- w toku badania jakościowego wyłonione zostały dodatkowe cztery obszary wpływające na rozwój firm franchisingowych, jednak tylko dwa z nich wykazywały istotną zależność statystyczną, tj. współpraca wewnątrzorganizacyjna oraz skuteczność systemu motywacyjnego,
- autonomia i proaktywność pracowników stanowią najbardziej istotne wyznaczniki zachowań przedsiębiorczych w badanych przedsiębiorstwach,
- zarówno w badaniu ilościowym, jak i jakościowym widoczny jest niski poziom zachowań agresywnych wobec konkurencji oraz w zakresie podejmowania ryzyka,
- badania ukazały kluczową rolę czynnika ludzkiego na każdym poziomie struktury organizacyjnej, szczególnie w procesie doskonalenia i rozwijania organizacji.

Mając na uwadze zakres i charakter badań, autorka uważa, że praca może przynieść określone korzyści i wskazówki dla **praktyków zarządzania**, szczególnie w dziedzinie przedsiębiorczych zachowań organizacyjnych gastronomicznych sieci franchisingowych, jak i wartość praktyczną – dla sieci franchisingowych. Wśród najistotniejszych obszarów zachowań organizacyjnych wpływających na rozwój firm franchisingowych wskazać należy: zachowania autonomiczne, zachowania proaktywne oraz zachowania w zakresie podejmowania ryzyka. Aby wyżej wymienione obszary mogły przyczynić się do rozwoju firm franchisingowych biocy systemów powinni wdrożyć szereg usprawnień umożliwiających intensyfikację wskazanych zachowań. Przede wszystkim wzmocniona powinna zostać decyzyjność pracowników. Jak pokazały badania jakościowe biocy systemów starają się pobudzać autonomię w pracownikach, jednak tylko tych zatrudnionych na szczeblu menadżerskim (kierownicy). Niezależność i samodzielność w podejmowaniu decyzji przez pracowników to efekt długotrwałej pracy liderów, która nie powstanie z dnia na dzień. Aby pracownicy chętniej angażowali się w życie firmy, a co za tym idzie podejmowali samodzielne decyzje biocy systemów powinni zwiększyć zaufanie względem szeregowych pracowników tak, aby popełniając drobne błędy mogli się na nich uczyć i poprawiać swoją skuteczność. Pracownicy chętnie angażują się w nowe projekty i chcą stać się ich częścią (mieć na nie wpływ, a nie tylko biernie wykonywać zlecane czynności). Dobre pomysły na rozwój i ulepszenie funkcjonowania firmy mogą pochodzić nie tylko z góry, ale i od szeregowych pracowników. Warto zatem zachęcać zespół pracowniczy, a szczególnie tych mniej aktywnych

i niepewnych pracowników do nieustannego ulepszania przedsiębiorstwa, poprzez prezentowanie własnych pomysłów i idei rozwoju. Mobilizowanie pracowników do otwartej komunikacji, np. poprzez przekazywanie informacji zwrotnej odnośnie realizowanych projektów, pobudza poczucie odpowiedzialności pracownika względem firmy. Dodatkowo jeśli hierarchia zostanie bardziej spłaszczona, pracownicy powinni poczuć się mniej onieśmieleni, a co za tym idzie bardziej skłonni do dzielenia się nowymi pomysłami. Płaska struktura umożliwia sprawniejszy przepływ informacji, dzięki czemu przyczynia się do podejmowania trafniejszych decyzji biznesowych, co wydaje się szczególnie istotne w tak konkurencyjnym środowisku, jakim jest rynek gastronomicznych francyz. Kluczowy aspekt stanowi również budowanie odpowiedzialności wśród personelu za wdrażane nowe idee/pomysły. Warto uczynić pracownika, który chętnie angażuje się w ulepszanie firmy odpowiedzialnym za realizację wprowadzanego projektu. Należałoby również stworzyć system, który w jasny sposób wspierałby osiąganie sukcesów przez pracowników. Wyznaczenie jasnej ścieżki rozwoju zachęci pracownika nie tylko do jednorazowej aktywności, ale i cyklicznej. Respektując autonomię pracownika, jasno wyznaczając granice i cele oraz wskazując potencjalne nagrody płynące z zaangażowania w rozwój pracownicy otrzymają coś więcej niż tylko ulotną satysfakcję z wykonanego działania – poczucie sprawczości. W sytuacji, kiedy z różnych przyczyn nie uda im się zrealizować postawionego celu, to oni sami będą za to odpowiedzialni. Dzięki takiemu rozwiązaniu cały zespół będzie angażował się w realizację nowego celu. Personel będzie bardziej skłonny do podejmowania ryzyka (które, w dużej mierze może się opłacać).

Ponadto należy podkreślić, że edukacja z zakresu przedsiębiorczości wśród personelu, jak i biorców gastronomicznych systemów franchisingowych jest na bardzo niskim poziomie. Istotnym jest stworzenie szeregu szkoleń mających na celu podniesienie kwalifikacji pracowników oraz wiedzy samych biorców z zakresu przedsiębiorczości. Jak pokazały badania respondenci nie potrafią opisać zjawiska przedsiębiorczości i mylą ją z innymi pojęciami. Niedostateczny poziom wiedzy z tego zakresu powoduje niemożność rozwoju i dostrzegania nadarzających się okazji biznesowych. Kolejno zatrudnianie personelu niższego szczebla na umowy tzw. śmieciowe powoduje dużą rotację pracowników i niskie zaangażowanie w pracę z ich strony. Pracownicy, nie czując stabilności zatrudnienia, nie chcą wkładać trudu w ulepszanie działania przedsiębiorstwa, a co za tym idzie podnoszenia swoich kwalifikacji na danym stanowisku. Inwestowanie w podnoszenie kwalifikacji pracowników (nie tylko tych wyższego szczebla) może zaowocować nie tylko intensyfikacją ich wiedzy, ale i większą lojalnością i zaangażowaniem w pracę. System motywowania w sieciach powinien zostać

rozwinięty i dostosowany do pracowników. Obecnie jedyną formą motywacji do wydajniejszej pracy są gratyfikacje finansowe uzależnione od wypracowanego zysku lokalu. Niektóre z sieci franczyzowych zaczęły wprowadzać już inne formy motywowania, jednak nie jest to na chwilę obecną standardem. Najistotniejszą kwestię stanowi jednak przyznanie większej elastyczności w działaniu biorcom systemów, szczególnie w zakresie działań marketingowych, sprzedażowych czy logistycznych. Jak ukazały badania niektóre decyzje podejmowane przez sieć mającą centralę w innym państwie nie są trafione na polskim rynku. Warto, aby w tej kwestii biorcy uzyskali większą możliwość podejmowania samodzielnych działań.

Przeprowadzone badania nie są wolne od **ograniczeń**, a ograniczenia ukazują kierunki dalszych badań. Po pierwsze, wielkość próby badawczej (150 osób) oraz zdecydowana przewaga respondentów z grupy wiekowej 21-40 lat nie umożliwia uogólnienia wyników badań na całą populację. Tak wąskie grono respondentów nie pozwala dokonywać generalizacji, natomiast otrzymane wyniki posłużyć mogą jako wskazówki do kolejnego procesu badawczego. Drugie ograniczenie stanowi ilość gastronomicznych systemów franchisingowych biorących udział w badaniu (10 firm). Zwiększenie liczby badanych podmiotów umożliwi otrzymanie bardziej różnorodnych odpowiedzi i lepsze poznanie funkcjonowania systemów. Następne ograniczenie wynika z zastosowanego narzędzia badawczego, tj. z możliwości udzielenia przez respondentów informacji nieprawdziwych, wynikających nie tylko z błędu w doborze respondentów, ale i niskiego poziomu wiedzy badanych osób na temat zachowań przedsiębiorczych.

Istotnym jest zwrócić uwagę na fakt, iż zaprezentowana w rozprawie analiza i ocena determinant rozwoju gastronomicznych sieci franchisingowych jest pierwszym etapem w procesie poznania i opisu mechanizmu determinant rozwoju tychże organizacji. Biorąc pod uwagę mnogość interesujących zagadnień występujących w obrębie badanego obszaru, niewykonalne byłoby podjęcie wszystkich wątków, co umożliwia dalszą możliwość pracy nad badanym tematem. Otrzymane wyniki wyznaczają **potencjalne kierunki dalszych badań**. Szczególnie interesująca wydaje się analiza poszczególnych determinant rozwoju wpływających na zachowania organizacyjne. Warto rozszerzyć pulę determinant rozwoju i zbadać ich wpływ na rozwój organizacji różnego typu. Dalsze badania mogłyby zostać rozszerzone o porównania danych z różnych krajów, bądź branż zaangażowanych w działalność franchisingową. Warto również przeprowadzić badania pierwotne mające na celu rozpoznanie determinant rozwoju występujących tylko w gastronomicznych systemach franchisingowych. Jak do tej pory w literaturze przedmiotu występują determinanty uogólnione na cały rynek, jednak jak pokazały badania systemy franchisingowe ze względu na specyfikę

działania mogą cechować się innymi, nie opisanymi dotychczas w literaturze przedmiotu determinantami rozwoju.

## Bibliografia

1. Adamczyk J., Nitkiewicz. T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, PWE*, Warszawa 2007.
2. Akehurst G., Comeche J., Galindo M.A., *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, "Small Business Economics", 2009, nr 32(3), s. 277-289.
3. Ali M., Shujahat M., Ali Z., Kianto A., Wang M., Bontis N., *The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity*, "Technovation", 2022, nr 113, s. 1-17.
4. Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
5. Amorim Neto R.d.C., Rodrigues V.P., Stewart D., Xiao A., Snyder J., *The influence of self-efficacy on entrepreneurial behavior among K-12teachers*, "Teaching and Teacher Education", 2018, nr 72, s. 44-53.
6. Andersen T., *Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance*, "Long Range Planning", 2000, nr 33, s. 184-200.
7. Andrukowicz W., *Wokół fenomenu i istoty twórczości*, Adam Marszałek, Toruń 2000.
8. Antonowicz A., *Franchising uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2005.
9. Arjomandi R., Shojaei A., *Using Structural Equation Modelling to Survey Entrepreneurial Orientation on Performance*, "International Academic Journal of Economics", 2016, nr 3(12), s. 16-24.
10. Arzubiaiga U., Iturralde T., Maseda A., Kotlar J., *Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors*, "International Entrepreneurship and Management Journal", 2018, nr 14, s. 217-244.
11. Awang A., Khalid S.A., Yusof A.A., Kassim K.M. , Ismail M., Zain R.S., Madar A.R.S., *Entrepreneurial Orientation and Performance Relations of Malaysian Bumiputera SMEs: The Impact of Some Perceived Environmental Factors*, "International Journal of Business Management", 2009, nr 4(9), s. 84-96.
12. Barbra-Sanchez V., Atienza-Sahuquillo C., *Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture*, "Investigaciones Europeas de Directiony Economia de la Empresa", 2012, nr 18, s. 132-138.
13. Barney J.B., Zajac E.J., *Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, "Strategic Management Journal", 1994, nr 15(S1), s. 5-9.
14. Barthelemy J. (2008). *Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains*, "Strategic Management Journal", 2008, nr 29, s. 1451-1463.
15. Basso O., Fayolle A., Bouchard V., *Entrepreneurial orientation: the making of a concept*, "Entrepreneurship and Innovation", 2009, nr 10(4), s. 313-321.
16. Baum J., Dahlin K., *Aspiration performance and railroads' rates of experiential and vicarious learning from train wrecks and crashes*, "Organization Science", 2007, nr 18(3), s. 368-385.
17. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996.

18. Beere, R., *The role of Franchising on Industry Evolution Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change*, Palgrave Macmillan, Switzerland 2017.
19. Berends H., Jelinek M., Reymen I., Stultiëns R., *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation*, "Journal of Product Innovation Management", 2014, nr 31(3), s. 616-635.
20. Betakova J., Haviernikova K., Okręglicka M., Mynarzova M., Magda R., *The Role of Universities in Supporting entrepreneurial intentions of students toward sustainable entrepreneurship*, "Entrepreneurship and Sustainability Issues", 2020, nr 1(8), s. 573-589.
21. Bhardwaj G., Camillus J.C., Hounshell D.A., *Continual corporate entrepreneurial search for long-term growth*, "Management Science", 2006, nr 52(2), s. 248-261.
22. Białasiewicz M. (red.), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
23. Białasiewicz M., *Przedsiębiorczość – Pożądana kompetencja*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego", 2008, nr 1, s. 7-16.
24. Bieńkowska-Gołasa W., Gołasa P. (2015). *Czynniki stymulujące i utrudniające rozwój przedsiębiorczości w opinii władz samorządowych Mazowsza*, W: P. Litwiniuk (red.), *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju gospodarczego obszarów wiejskich 25 lat doświadczeń - nowe wyzwania*, WESGGW, Warszawa 2015, s. 74-90.
25. Billinger S., Stieglitz N., Schumacher T.R., *Search on rugged landscapes: an experimental study*, "Organization Science", 2013, nr 1, s. 93–108.
26. Bird B., Schjoedt L., *Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research*, "Understanding the Entrepreneurial Mind. International Studies in Entrepreneurship", 2009, nr 24, s. 327-358.
27. Bławat F., Wasilczuk J., *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk 2004.
28. Bojica A.M., Fuentes M.M.F, *Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector*, "Journal of World Business", 2012, nr 47, s. 397-408.
29. Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, W: A. Ludwiczyski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, WSPiZ, Warszawa 2002, s. 9-30.
30. Borkowski N., Meese K.A., *Organizational Behavior in Health Care, World Headquarters*, Jones & Bartlett Learning, Burlington USA 2020.
31. Bratnicki M., Gabryś B.J., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces organizacji*, "Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", 2011, nr 4/2, s. 63-72.
32. Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2011, nr 219, s. 29-37.
33. Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2008, nr 6, s. 17-22.
34. Brendzel-Skowera K., *Potencjał przedsiębiorczy uczelni na przykładzie Politechniki Częstochowskiej*, "Przeгляд Organizacji", 2014, nr 12, s. 26-31.

35. Brzozowska A., Bubel D., Kalinichenko A., *Communication Management in the Aspect of the Food Industry*, "Marketing and Management of Innovations", 2015, nr 4(6), s. 175-186.
36. Buszko A., *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa 2013.
37. Byłok F., Robak E. (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, WPCz., Częstochowa 2009.
38. Byłok F., Słocińska A., *Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki*, W: F. Byłok, A. Słocińska (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 5-9.
39. Cai L., Peng X., Wang L., *The characteristics and influencing factors of entrepreneurial behaviour: The case of new state-owned firms in the new energy automobile industry in an emerging economy*, "Technological Forecasting & Social Change", 2018, nr 135, s. 112-120.
40. Calderon-Monge E., Pastor-Sanz I., Sendra-Garcia J., *How to select franchisees: A model proposal*, "Journal of Business Research", 2021, nr 135, s. 676-684.
41. Cervello-Royo R., Moya-Clemente I., Perello-Marin M.R., Ribes-Giner G., *A configurational approach to a country's entrepreneurship level: Innovation, financial and development factors*, "Journal of Business Research", 2022, nr 140, s. 349-402.
42. Chen C-N., Tsai S-H., Japutra A., *Introduction to the special issue on entrepreneurship and management in turbulent global environment*, "Asia Pacific Management Review", 2017, nr 22, s. 1-13.
43. Chen J., Neubaum D.O., Reilly R.R., Lynn G.S., *The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological turbulence*, "Journal of Operations Management", 2015, nr 33-34, s. 83-96.
44. Chmiel N. (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
45. Christian B., Julien P.A., *Defining the field of research in entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2000, nr 16, s. 165-180.
46. Ciekankowski Z., *Pozapłacowe instrumenty motywowania w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", 2013, nr 99, s. 177-185.
47. Cochet O., Dormann J., Ehrmann T., *Entrepreneurial Autonomy, Incentives, and Relational Governance in Franchise Chains*, "Economics and Management of Networks", 2007, s. 117-144.
48. Combs J.G., Katchen S.J., Hoover V.L., *A strategic groups approach to the franchising-performance relationship*, "Journal of Business Venturing", 2004, nr 19, s. 877-897.
49. Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P., *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2006, nr 30(1), s. 57-81.
50. Covin J.G., Slevin D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, "Journal of Management Studies", 1988, nr 25(3), s. 217-234.
51. Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firm in hostile and benign environments*, "Strategic Management Journal", 1989, nr 10, s. 75-87.
52. Covin J.G., Slevin D.P., *New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis*, "Journal of Business Venturing", 1990, nr 5, s. 123-135.

53. Czekon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna, Warszawa 2015.
54. Czerniachowicz B., *Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2011, nr 21, s. 197-206.
55. Ćwiklicki M., Plich K., *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2018, nr 375, s. 23-35.
56. Dada O., Watson A., Kirby D.A., *Toward a model of franchisee entrepreneurship*, "International Small Business Journal", 2010, nr 30(5), s. 559-583.
57. Dada O., Watson A., *Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes*, "European Journal of Marketing", 2013, nr 47, s. 790-814.
58. Dai L., Maksimov V., Gilbert B.A., Fernhaber S.A., *Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking*, "Journal of Business Venturing", 2014, nr 29, s. 511-524.
59. Dąbrowski A., *Metoda studium przypadku krok po kroku*, "Studia socjologiczne", 2017, nr 4(227), s. 249-262.
60. De Baerdemaeker J., Bruggeman W., *The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment*, "Management Accounting Research", 2015, nr 29, s. 1-12.
61. De Jong J., den Hartog D., *Measuring innovative work behaviour*, "Creativity and Innovation Management", 2010, nr 19(1), s. 23-36.
62. De Jong J.P.J., Parker S.K., Weenekers S., Chia-Huei W., *Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2015, nr 39(4), s. 981-995.
63. Dehghani S., Gharooni A., Arabzadeh A., *Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2014, nr 109, s. 1130-1141.
64. Delarestaghi A.A., Hossein Razavi S., Reza Boroumand M., *Identifying the Consequences of Strategic Entrepreneurship in Sports Business*, "Annals of Applied Sport Science", 2017, nr 3(3), s. 79-85.
65. Dess G.G., Lumpkin G.T., *The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, "Academy of Management Executive", 2005, nr 19(1), s. 147-156.
66. Dhar R., *The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour*, "International Journal of Hospitality Management", 2015, nr 51, s. 67-75.
67. Dondajewska A., *Studia przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu w świetle rygoru metodologicznego*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", 2016, nr 70, s. 39-50.
68. Doring H., *Gastronomia XXI wieku – nowe wyzwania*, "Food Service", 2008, nr 3, s. 25-27.
69. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008.
70. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.



71. Dziedzic S., *Ekologiczne miasta przyszłości. Masdar City – studium przypadku*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 409, s. 264-276.
72. Dźwigoł H., *Założenia do budowy metodyki badawczej*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", 2015, nr 78, s. 99-116.
73. Ensign P.C., Robinson N.P., *Offensive and Defensive Corporate Entrepreneurship: Learning to Think Like an Outsider*, "Journal of Enterprising Culture", 2016, nr 24(2), s. 169-191.
74. Entrialgo M., Ferná'ndez E., Va'zquez C.J., *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs.*, "Technovation", 2000, nr 20(8), s. 427-436.
75. Filser M., Eggers F., Kraus S., Málovics E., *The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary*, "Journal for East European Management Studies", 2014, nr 19(1), s. 7-30.
76. Fisher G., *Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2012, nr 36(5), s. 1019-1051.
77. Foerster-Metz U.S., Marquardt K., Golowko N., Kompalla A., Hell C., *Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior*, "Journal of EU Research in Business", 2018, s. 1-14.
78. Francik A., Marakova V., Szczepańska-Woszczyna K. (red.), *Innowacje i przedsiębiorczość – ujęcie mikro- i makroekonomiczne*, WNWSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2016.
79. Frankl V., *Nieświadomy Bóg*, Instytut Wydawniczy Pax., Warszawa 1978
80. Frese M., , Brantjes A., Hoorn R., *Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment*, "Journal of Developmental Entrepreneurship", 2002, nr 7(3), s. 259–282.
81. Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej - wyniki badań*, "Przegląd Organizacji", 2010, nr 2, s. 12-15.
82. Gallan A.S., Kabadayi S., Ali F., Helkkula A., Wu L., Zhang Y., *Transformative hospitality services: A conceptualization and development of organizational dimensions*, "Journal of Business Research", 2021, nr 134, s. 171-183.
83. Garg P., Rastogi R., *Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employee*, "Journal of Organizational Behavior", 2009, nr 8(2), s. 42-51.
84. Gąsiorowska-Mącznik E., *Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2017, nr 52, s. 392-403.
85. Gerber M., *Thee E-Myth Revisited*, Harper Collins, New York 2001.
86. Ghalibaf M., *Relationship Between Kendall's tau Correlation and Mutual Information*, "Revista Colombiana de Estadística", 2020, nr 43(1), s. 3-20.
87. Giachetti C., *Competing in Emerging Markets: Performance Implications of Competitive Aggressiveness*, "Manag Int Rev", 2016, nr 56, s. 325-352.
88. Giannikis S., Nikandrou I., *The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*, "International Journal of Human Resource Management", 2013, nr 24(1)9, s. 3644-3666.

89. Gillis W.E., Combs J.G., Yin X., *Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies*, "Journal of Business Venturing", 2020, nr 35, s. 1-20.
90. Gilstrap J.B., Hart T.A., *How employee behaviors effect organizational change and stability*, "Journal of Business Research", 2020, nr 109, s. 120-131.
91. Gim J., Choi K., Jang A., *Do franchise firms manage their earnings more? Investigating the earnings management of restaurant firms*, "International Journal of Hospitality Management", 2019, nr 79, s. 70-77.
92. Glinka B., Pasieczny J., *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
93. Głód G., Kraśnicka T., *Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP- wyniki badań*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 212, s. 35-51.
94. Golawska-Witkowska G., Rzczycka A., Mazurek-Krasodomska E., *Franchising w kształtowaniu działalności gospodarczej w Polsce na tle wybranych krajów świata*, Zakład Finansów, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2014.
95. Goodale J.C., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G., *Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance*, "Journal of Operations Management", 2011, nr 29 (1-2), strony 116–127.
96. Gracia-Fernandez M., Claver-Cortes E., Tari J.J., *Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review*, "European Research on Management and Business Economics", 2022, nr 28, s. 1-20.
97. Grant A.M., Berry J., *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity*, "Academy of Management Journal", 2011, nr 54(1), s. 73-96.
98. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2017.
99. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
100. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2017.
101. Grzegorzczak W., *Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
102. Gu W., Wang J., *Research on index construction of sustainable entrepreneurship and its impact on economic growth*, "Journal of Business Research", 2022, nr 142, s. 266-276.
103. Gunawan T., Jacob J., Duysters G., *Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country*, "International Entrepreneurship and Management Journal", 2016, nr 12, s. 575–599.
104. Guzdek S., *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw międzynarodowych sieciach biznesowych*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 450, s. 191-204.
105. Hadi S., Tjahjono H.K., El Qadri Z.M., Prajogo W., *The Influence of Organizational Justice and Positive Organizational Behavior: Systematic Review and Call for Future Research*, "The Journal of Social Sciences Research", 2020, nr 6(1), s. 67-84.

- 106.Hadjielias E., Dada O., Eliades K., *Entrepreneurial process in international multiunit franchise outlets: A social capital perspective*, "Journal of Business Research", 2021, nr 134, s. 13-28.
- 107.Haghighi N.F., Hajihoseini H., Nargesi G.R., Bijani M., *Gap analysis of current and desired states of entrepreneurship development components in the field of ICTs in Iran*, "Technology in Society", 2018, nr 54, s. 101-110.
- 108.Hajdini I., Raha A., *Determinants of contractual restraints in franchise contracting*, "Managerial and Decision Economics", 2018, nr 39(4), s. 781-791.
- 109.Hajdini I., Windsperger J., *Contractual restraints and performance in franchise networks*, "Industrial Marketing Management", 2019, nr 82, s. 96-105.
- 110.Halberstandt J., Niemand T., Kraus S., Rexhepi G., Jones P., Kailer N., *Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms*, "Industrial Marketing Management", 2021, nr 94, s. 137-149.
- 111.Hanusz Z., Tarasinska J., Zieliński W., *Shapiro–Wilk Test with Known Mean*, "REVSTAT - Statistical Journal", 2016, nr 1(14), s. 89-100.
- 112.Hasanin I., *Investigating the Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Customer Loyalty with Customer Satisfaction Mediating Role*, "International Journal of Marketing Studie", 2018, nr 4, s. 94-107.
- 113.Hauser O.P., Linos E., Rogers T., *Innovation with field experiments: Studying organizational behaviors in actual organizations*, "Research in Organizational Behavior", 2017, nr 37, s. 185-198.
- 114.Haynie J.M., Shepherd D.A., McMullen J.S., *An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions*, "Journal of Management Studies", 2009, nr 46(3), s. 337-361.
- 115.Hoang G., Luu T.T., Nguyen T.T., Du T., Le L.P., *Examining the effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model*, "International Journal of Hospitality Management", 2022, nr 102, s. 1-13.
- 116.Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, "Journal of Business Venturing", 2002, nr 17, s. 253-273.
- 117.Illés B.Cs., Dunay A., Jelonek D., *The Entrepreneurship in Poland and in Hungary. Future Entrepreneurs Education Perspective*, "Polish Journal of Management Studies", 2015, nr 12(1), s. 48-58.
- 118.Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 2009, nr 33(1), s. 19-46.
- 119.Iwaszczuk N., *Ryzyko w działalności gospodarczej: definicje, klasyfikacje, zarządzanie*, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków 2021.
- 120.Janczewski J., *Konsumpcja współdzielona a przedsiębiorczość*, "Przedsiębiorczość-Edukacja", 2017, nr 13, s. 262-274.
- 121.Januszkiewicz K., *Kreatorzy sukcesu organizacji – zachowania organizacyjne pracowników w świetle badań empirycznych*, "Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance", 2016, nr 2(14), s. 145-155.

122. Januszkiewicz K., *Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji*, "Przegląd Organizacji", 2016, nr 12, s. 37-42.
123. Januszkiewicz K., *Zachowania organizacyjne w perspektywie badawczej – wyzwania metodologiczne*, "Organizacja i kierowanie", 2016, nr 1(171), s. 37-41.
124. Januszkiewicz K., *Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników Koncepcja i metodyka badań*, WUŁ, Łódź 2018.
125. Jaskólska J., *Znaczenie kapitału intelektualnego w działalności innowacyjnej szkół wyższych*, W: A. Sudolska, D. Grego-Planer, A. Drews (red.), *Współczesne zarządzanie kształtowanie i eksploatawanie wartości intelektualnych i rynkowych*, WNUMK, Toruń 2018, s. 33-44.
126. Jędrzejczyk W., *System zarządzania intuicją menadżerską w przedsiębiorstwie – przekrój podmiotowy*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", 2014, nr 14, s. 66-74.
127. Kaczyńska M., Kałużiak K., Stankiewicz-Mróż A., *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników pokolenia Y*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie", 2015, nr 1200, s. 61-79.
128. Kafner R., Chen G., *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 2016, nr 136, s. 6-19.
129. Kaliszczak L., Sieradzka K. (2018). *Zachowania przedsiębiorcze – współczesne wyzwania*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom - Rzeszów 2018.
130. Kamil N.L.M., Nasurdin A.M., *The role of Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support, and Intrinsic Motivation in predicting Entrepreneurial Behavior: a Review and synthesis of the literature*, "Annamalai International Journal of Business Studies & Research", 2015, ( Special Issue), s. 19-22.
131. Kanaf-Chmielewska D. (red.), *Wybrane aspekty współpracy wewnątrzorganizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
132. Karimi J., Walter Z., *Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry*, "Long Range Planning", 2016, nr 49, s. 342-360.
133. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, "Studia i Prace WNEIZ US", 2017, nr 48/2, s. 161-172.
134. Karpacz J., *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: wymiar organizacyjny i indywidualny*, "Organizacja i Kierowanie", 2016, nr 4, s. 27-37.
135. Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych — ujęcie literaturowe*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2018, tom XIX, s. 109-126.
136. Kaufmann P.J., Eroglu S., *Standardization and Adaptation in Business Format Franchising*, "Journal of Business Venturing", 1999, nr 14(1), s. 5-16.
137. Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C., *Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2002, nr 27(2), s. 125-148.
138. Keskin M., *Działalność w sieci franchisingowej a rozwój przedsiębiorczości w dobie globalizacji*, "Ekonomia Międzynarodowa", 2017, nr 18, s. 64-78.

139. Keskin M., *The Influence of Franchising on the Development of Entrepreneurship - a Perspective of Franchisors and Franchisees in Turkey*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej", 2018, nr 32, s. 180-191.
140. Ketchen D.J., Short J.C., Combs J.G., *Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, nr 35(3), s. 583-593.
141. Khan M., *Restaurant Franchising: concept, regulations and practices, third edition*, Apple Academic Press, Toronto 2014.
142. Khosrowpour M. (red.), *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. Information Resources Management Association, Business Science Reference, USA 2016.*
143. Kiełtyka L., *Wybrane systemy wspomagania zarządzania w przedsiębiorstwach o charakterze usługowym*, W: B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 107-123.
144. Kim T-y., Hon A.H.Y., Lee D-R., *Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects of Job Creativity Requirement and Supervisor Support for Creativity*, "Creativity Research Journal", 2010, nr 2(21), s. 37-45
145. Klimek J., *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, W: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Innowacje. Ocena w ujęciu mikro, mezo i makro*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015
146. Klonowska-Matynia M., Palinkiewicz J., *Przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, "Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej", 2013, nr 17, str. 29-40..
147. Kmiotek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2012.
148. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, "Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula", 2018, nr 2(56), s. 186-202.
149. Koh Y., Lee S., Boo S., *Does franchising help restaurant firm value?*, "International Journal of Hospitality Management", 2009, nr 28, s. 289-296.
150. Kokot-Stępień P., *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie", 2016, nr 24, s. 16-29.
151. Kolarski G., *Franchising, przewodnik dla początkujących*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.
152. Kołaczyk E., Wawrzynek Ł., *Zachowania przedsiębiorcze jako stymulator wzrostu organizacji*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2011, nr 219, s. 103-111.
153. *Koronawirus a zmiana zachowań konsumentów w Polsce w 2020*. PMR, Warszawa 2020.
154. Kościelniak H., *Constraints and barriers to technology entrepreneurship of enterprise in empirical studies*, "Organizacja i Zarządzanie", 2016, nr 3(35), s. 64-74.
155. Kośka-Wolny M., *Wymiary przedsiębiorczości publicznej a wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji*, W: A. Borcuch, A. Krzysztofek, W. Zajączkowski (red.), *Problemy ekonomii oraz finansów publicznych i prywatnych*, Laboratorium Wiedzy Artur Borcuch, Kielce 2019, s. 101-120.
156. Koziński J., *O człowieku wielowymiarowym, Eseje psychologiczne*, PWN., Warszawa 1988.

157. Kozuch B., Stańczyk I., Struss M.M., *Zachowania organizacyjne – różnice kulturowe*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 512, s. 85-93.
158. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
159. Kraja Y.B., Osmani E., *Importance of external and internal environment in creation of competitive advantage to SMEs.(case of SMEs, in the northern region of Albania)*, "European Scientific Journal May 2015", 2015, nr 13(11), s. 120-130.
160. Kraśnicka T., Ingram T. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014.
161. Kraus S., *The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria*, "The Service Industries Journal", 2013, nr 33(5), s. 427-444.
162. Krawczyk M. (red.), *Wolno ale do przodu, "Franczyza & Biznes Własna firma na licencji"*, 2019, nr nr 1(35), s. 45.
163. Kreiser P.M., Marino L., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2002, nr 26(4), s. 71-94.
164. Kreitner R., Krinicki A., *Organizational Behavior, 2 nd ed.*, Irwin INc., USA 1992.
165. Krezymon M., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, "Współczesne problemy ekonomiczne", 2018, nr 2(18), s. 23-31.
166. Królik R., *Poziom obsługi klienta jako element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa*, "Logistyka", 2015, nr 3, s. 2570-2577.
167. Kryś P., *Kaizen w przedsiębiorstwie*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", 2016, nr 109, s. 135-142.
168. Kudlińska-Chylak A., Kulykovets O., Górska-Warsewicz H., *Przedsiębiorczość w zakładach gastronomicznych z perspektywy konsumenta*, "Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem w Polsce. Innowacyjne strategie, narzędzia i wdrożenia", 2016, tom XVII, s. 165--175.
169. Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S., *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2005, nr 29(6), s. 699-716.
170. Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S., *Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*, "Strategic Management Journal", 1990, nr 11, s. 49-58.
171. Kusa R., *Wykorzystanie Franczyzy w działalności organizacji niekomercyjnych*, "Studia ekonomiczne", 2015, nr 224, s. 96-106.
172. Kusa, R. *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problem*, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 2016, s. 477-491.
173. Kutzner I.M., Marcinkowski J.M., *Tworzenie kapitału strukturalnego zewnętrznego-relacyjnego w małym przedsiębiorstwie szkoleniowo-doradczym*, W: A. Sokołowska-Durkalec, S. Zaremba-Warnke (red.), *Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 31-42.

174. Lemańska – Majdzik A., *Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP*, "Przegląd Organizacji", 2016, nr 9, s. 39-43.
175. Lemańska-Majdzik A., Okręglińska M., Gorzeń-Mitka I., *The Influence of the Selected Determinants on the Development of Small and Medium Enterprises*, "Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics", 2017, tom 2017, s. 1-12.
176. Lewandowska L., *Franchising As a Way of Creating Entrepreneurship and Innovation*, "Comparative Economic Research", 2014, nr 17(3), s. 163-181.
177. Liao P.-Y., *The Role of Self-Concept in the Mechanism Linking Proactive Personality to Employee Work Outcomes*, "Applied Psychology: An International Review", 2015, nr 64(2), s. 421-443.
178. Lin W.B., *A comparative study on the trends of entrepreneurial behaviors of enterprises in different strategies: Application of the social cognition theory*, "Expert Systems with Applications", 2006, nr 31, s. 207-220.
179. Lisboa A., Skarmeas D., Saridakis C., *Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis*, "Journal of Business Research", 2016, nr 69, s. 1319-1324.
180. Lisowska R., Ropęga J. (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie*, WUŁ, Łódź 2016.
181. Ludmark E., Milanov H., Seigner B.D.C., *Can it be measured? A quantitative assessment of critiques of the entrepreneurship literatur*, "Journal of Business Venturing Insights", 2022, nr 17, s. 1-7.
182. Lumpkin G.T., Cogliser C.C., Schneider D.R., *Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective*, "Entrepreneurship: Theory&Practice", 2009, nr 33(1), s. 47-69.
183. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", 1996, nr 21(1), s. 429-451.
184. Lumpkin G.T., Dess G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, "Journal of Business Venturing", 2001, nr 16(5), s. 429-451.
185. Lundmark E., Milanov H., Seigner B.D.C., *Can it be measured? A quantitative assessment of critiques of the entrepreneurship literature*, "Journal of Business Venturing Insights", 2022, nr 17, s. 1-7.
186. Łapniewska Z., *Institutional Analysis Model for Examining Direct Democracy Phenomena: a Case Study of Participatory Budgeting*, "Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 2019, nr 2(241), s. 81-97.
187. Łochnicka D., *Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej*, "Nauki o zarządzaniu Management Sciences", 2015, nr 4(25), s. 60-77.
188. Łochnicka D., *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
189. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji: czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa 1998.
190. Mackay H., Namysł A., *Pływaj z rekinami i nie daj się pożreć. Sprzedawaj, zarządzaj, motywuj i negocjuj lepiej niż konkurenci*, Mt Biznes, Warszawa 2007.
191. Madanoglu M., Castrogiovanni G.J., Kizildag M., *Franchising and firm risk among restaurants*, "International Journal of Hospitality Management", 2018, nr 83, s. 236-246.

192. Mahmood R., Hanafi N., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women – Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator*, "International Journal of Business and Social Science", 2013, nr 4(1), s. 82-90.
193. Majecka B., *Zachowania organizacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
194. Makiela Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji*. C.H. Beck, Warszawa 2013.
195. Malicka M., *Twórczość, czyli droga w nieznaną*, WSiP, Warszawa 1989.
196. Małecka A., Mitrega M., *Wykorzystanie metodyki tzw. lejka paradygmatu do analizy wiedzy na temat konsumpcji kolaboratywnej i jej uwarunkowań*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 525, s. 96-104.
197. Małkus T., Sołtysik M. (red.), *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Mfiles, Karków 2013.
198. Manville B., Ober J., *A company of citizens. what the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*, Harvard Business Review School Press, USA 2003.
199. Maritz A., *A Cross-Tasman Perspective of Entrepreneurial Orientation of Franchisees*, "New Zealand Journal of Applied Business Research (NZJABR)", 2006, nr 5(1), s. 1-10.
200. Maslach D., *Change and persistence with failed technological innovation*, "Strategic Management Journal" 2016, nr 37, s. 714-723.
201. Matejun M., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie badań w aglomeracji łódzkiej)*, W: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 151-163
202. Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
203. Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, "Nauki Społeczne", 2013, nr 2(8), s. 156-182.
204. Mesjasz-Lech A., *Inequality of the development of entrepreneurship and innovation in Poland*, "Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik naukowy", 2016, nr 3, s. 97-110.
205. Meyer M., *Krytyczna analiza paradygmatu innowacyjności*, "Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", 2017, nr 120, s. 5-15.
206. Michalski E., *Marketing*, PWN, Warszawa 2017.
207. Mielcarek P., *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, "Organizacja i kierowanie", 2014, nr 1(161), s. 105-118.
208. Mierzejewski M., Palimaka K., *O przedsiębiorczości – czy wszyscy możemy być przedsiębiorczy?*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", 2018, nr 131, s. 331-347.
209. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., *Zachowania organizacyjne zarys problematyki*, WUEwK, Kraków 2019.
210. Miles M.P., Arnold D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2001, nr 15(4), s. 49-65.



211. Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", 1983, nr 29(7), s. 770-791.
212. Mitek A., Micuła L., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2012, nr 28, s. 53-66.
213. Mokaya S., *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance, Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, "International Journal of Arts and Commerce", 2012, nr 4(1), s. 133-143.
214. Molinillo S., Aguilar-Illescas R., Anaya-Sanchez R., Carvajal-Trujillo E., *The customer retail app experience: Implications for customer loyalty*, "Journal of Retailing and Consumer Services", 2022, nr 65, s. 1-10.
215. Nagy Hesse-Bibe S., Leavy P., *Qualitative Research. Approaches to Qualitative Research*, Oxford University Press, New York 2004.
216. Nagy Hesse-Biber S., Leavy P., *The practice of qualitative research*, SAGE Publications, New York 2006.
217. Naichen L., Xunhua G., Guoqing C., Nianlong L., *Reading behavior on intra-organizational blogging systems: A group-level analysis through the lens of social capital theory*, „Information & Management”, nr 52(7), s. 870-881.
218. Narayanan V., *Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review*, "Challenges for international business in Central and Eastern Europe", 2017, nr 3(1), s. 9-23.
219. Nazri M.A., Wahab K.A., Omar N.A., *The effect of entrepreneurship orientation dimensions on Takaful Agency's business performance in Malaysia*, "Journal Pengurusan", 2015, nr 45, s. 83-94.
220. Neneh B., *From entrepreneurial intentions to behavior: The role of anticipated regret and proactive personality*, "Journal of Vocational Behavior", 2019, nr 112, s. 311-324.
221. Newey L.R., Zahra S.A., *The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship*, "British Journal of Management", 2009, nr 20, s. 81-100.
222. Newstrom J.W., Davis K., *Organizational Behavior. Human Behavior at Work, 12th ed.*, McGraw-Hill International Edition, London 2007.
223. Nieżurawski L., Pawłowska B., *Doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jako accelerator wzrostu wartości dla interesariuszy*, "Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka", 2016, nr 2, s. 23-37.
224. Nikodemska-Wołowik A., *Jakościowe badania marketingowe*, PWN, Warszawa 1999.
225. Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, "Współczesne Zarządzanie", 2011, nr 3, s. 43-51.
226. Nowak W., Kaniewski R., *Analiza danych zastanych generowanych przez system symulacyjny JTLS*, "Zeszyty Naukowe AON", 2016, nr 3, s. 141-158.
227. Nowosielski S., *Ciągle doskonalenie procesów w organizacji, możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014, nr 340, s. 303-217.
228. Ober J., *Adaptacja innowacji w świetle zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2022.

229. Oh D., Yoo M., Lee Y., *A holistic view of the service experience at coffee franchises: A cross-cultural Study*, „International Journal of Hospitality Management”, 2019, nr 82, s. 68-81.
230. Okręglińska M., Shulgina L., *Support of students entrepreneurial intentions within the higher education system*, "Economics, Entrepreneurship, Management", 2017, nr 2(4), s. 29-36.
231. Okręglińska M., *Potencjał proaktywności a kształtowanie intencji przedsiębiorczych z perspektywy doświadczeń w przedsiębiorczości rodzinnej*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2018, tom XIX, s. 11-23.
232. Okręglińska M., *Entrepreneurial Orientation and Leadership Style – Family and Non-Family Firm Perspective*, W: A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2019, s. 282.
233. Okręglińska M., *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
234. Oliver A., Ebers M., *Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationship*, "Organization Studies", 1998, nr 19(4), s. 549-583.
235. Ostrogórski P., *Detekcja nagłych zmian w przebiegu strumienia objętości mierzonego przy użyciu Systemu Wielopunktowego Pomiaru Pola Prędkości.*, "Prace Instytutu Mechaniki Górotworu PAN", 2016, nr 4(18), s. 57-61.
236. Oyukuyigun N., Keskin M., *Is franchising an Efficient Tool for Entrepreneurship in the Knowledge Economy?*, "Entrepreneurship Business and Economics", 2016, nr 11, s. 33-42.
237. Pabian A., *Zarządzanie w koncepcji sustainability - ujęcie funkcjonalne*, "Przegląd Organizacji", 2013, nr 10, s. 3-8.
238. Palma P.J., Cunha M.P., Lopes M., *The Encyclopedia of Positive Psychology*, Blackwell Publishing, Boston 2009.
239. Park K., Jang S.S., *Duration of advertising effect: Considering franchising in the restaurant industry*, "International Journal of Hospitality Management", 2012, nr 31, s. 257-265.
240. Parsian M., Mobaraki M.H., *Investigating of the effect of entrepreneurial orientations on formation of entrepreneurial identity*, "Management Science Letters", 2016, nr 6, s. 627-634.
241. Pawłowska A., *Kompetencja "orientacja na klienta" u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 13/1 (2), s. 170-182.
242. Peterson R.A., Kozmetzky G., Ridgway N.M., *Perceived causes of small business failures: a research note*, "American Journal of Small Business", 1983, nr 8, s. 15-19.
243. Pęcek M., Walas-Trębacz J., *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, "Journal of Modern Management Process", 2018, nr 3(1), s. 16-26.
244. Phan P.H., Wright M., Ucbasaran D., Tan W-L., *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*, "Journal of Business Venturing", 2009, nr 24(3), s. 197-205.
245. Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*, Difin, Warszawa 2012.
246. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Beck, Warszawa 2013.

247. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
248. Pietrański Z., Człowiek formowany jako podmiot rozwoju, *Psychologia Wychowawcza*, 1987, nr 3, 249-271.
249. Plewka C., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne w egemplifikacje praktyczne*, WUPK, Koszalin 2015.
250. Popowska, M., *Przedsiębiorczość jej przejawy i szanse rozwoju*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015.
251. Potocki A., *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
252. Pucetaite R., Markunaite L., *The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation*, "Economics and Sociology", 2015, nr 8(3), s. 11-27.
253. Puszcz H., Zaborek M., *Efektywność zespołu. Analiza jakości działania grupy pracowniczej*, "Personel i Zarządzanie", 2016, nr 10, s. 34-36.
254. Puto A., *Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 419, s. 158-166.
255. Rachwał T. *Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji*, W: T. Rachwał (red.), *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych*, 2019, tom 5, Warszawa, s. 16-35.
256. Raich S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M., *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation for Sustained Performance*, "Organization Science", 2009, nr 20(4), s. 685-695.
257. Rajman A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie na przykładzie działalności firmy world courier*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 538, s. 390-401.
258. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2009, nr 33(3), s. 761-787.
259. Razali Mohd N., Yap Wah B., *Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests*, "Journal of Statistical Modeling and Analytics", 2011, nr 1, s. 21-33.
260. Rhou Y., Li Y., Singal M., *Does managerial ownership influence franchising in restaurant companies?*, "International Journal of Hospitality Management", 2019, nr 78, s. 122-130.
261. Ricard A., Shimizu K., Vieu M., *Deepening the timing dimension of emerging market multinational companies' internationalization – An exploratory perspective*, "Journal of International Management", 2021, nr 27, s. 1-18.
262. Richert-Kaźmierska A., *Środki publiczne w rozwoju przedsiębiorczości – skuteczność instrumentu finansowania uruchamiania działalności gospodarczej przez bezrobotnych*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", 2017, nr 25, s. 156-169.
263. Ridder H., *The theory contribution of case study research designs*, "Business Research", 2017, nr 2, s. 281–305.
264. Riel Van C., Berens G., Dijkstra M., *Stimulating strategically aligned behaviour among employees*, "Journal of Management Studies", 2009, nr 46(7), s. 1197–1226.
265. Rigtering J.P.C., Weitzel G.U., Muehlfeld K., *Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2019, nr 34, s. 224-241.

266. Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior, 15 th ed.*, Pearson Education Inc., USA 2012.
267. Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior 16th Edition*, Pearson, USA 2015.
268. Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
269. Rosado-Cubero A., Freire-Rubino T., Hernandez A., *Entrepreneurship: What matters most*, „Journal of Business Research”, 2022, nr 144, s. 250-263.
270. Rudzewicz A., *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i finanse Journal of Management and Finance”, 2017, nr 2/1/2017, s. 291-304.
271. Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G., Garcia-Villaverde P.M., Rodrigo-Alarcon J., *How does the closure of interorganizational relationships affect entrepreneurial orientation?*, „BRQ Business Research Quarterly”, 2017, nr 20(3), s. 178-191.
272. Rumelt R., *How Much Does Industry Matter?*, "Strategic Management Journal", 1991, nr 12(3), s. 167-185.
273. Rummier G.A., Branche A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 200.
274. *Rynek Gastronomiczny w Polsce - Raport 2019*, Brog B2B, Warszawa 2019.
275. *Rynek Gastronomiczny w Polsce Raport 2021*. BROG B2B, Warszawa 2021.
276. Sabir A., *Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees*, "American Journal of Management Science and Engineering", 2017, nr 2(3), s. 35-40.
277. Sarasvathy S.D., Venkataraman V., *Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2011, nr 35(1), s. 113-135.
278. Sashi C.M., Brynildsen G., *Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks*, „Industrial Marketing Management", 2022, nr 102, s. 153-163.
279. Scholl I., LaRussa A., Hahlweg P., Kobrin S., Elwyn G., *Organizational- and system-level characteristics that influence implementation of shared decision-making and strategies to address them — a scoping review*, „Implementation Science”, 2018, nr 13(1), 1-22.
280. Seroka-Stolka O., *Proaktywne podejście przedsiębiorstwa do ochrony środowiska – kontekst strategiczny*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami", 2017, nr 463, s. 107-117.
281. Setiawan H., Erdogan B., Ogunlana S.O., *Competitive aggressiveness of contractors: A study of Indonesia*, "Procedia Engineering", 2015, nr 125, s. 68-74.
282. Shane S., Venkataraman S., *The Promise of entrepreneurship as a field of research*, "Academy of Management Review", 2000, nr 25(1), s. 217-226.
283. Shapiro S.S., Wilk M.B., *An Analysis of Variance Test for Normality Complete Samples*, "Biometrika", 1965, nr 52, s. 591-611.
284. Short J.C., Zachary M.A., Ketchen Jr. D.J., *Entrepreneurial orientation rhetoric and franchise system size: The moderating role of military veteran recruitment*, "Journal of Business Venturing Insights", 2018, nr 10, s. 1-10.
285. Shulgina L.M., Zhaldak A.P., Okręglicka M., *The need of developing the educational standards to stimulate entrepreneurial orientation of University students in Ukraine and Poland*, "Economic Processes Management", 2017, nr 1, str. 1-13.

286. Simsek Z., Lubatkin M.H., Veiga J.F., Dino R.N., *The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship*, "Journal of Business Research", 2009, nr 62(8), s. 810-817.
287. Siuta-Stolarska B., Siuta-Brodzińska M., *Rola przedsiębiorczości w zarządzaniu*, "Zeszyty Naukowe SWOL", 2011, nr 4(126), s. 398-407.
288. Skowronek-Mielczarek A., *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, "Organizacja i Kierowanie", 2013, nr 4(157), s. 41-55.
289. Sørensen J.B., Phillips J.D., *Competence and commitment: employer size and entrepreneurial endurance*, "Industrial & Corporate Change", 2011, nr 20(5), s. 1277-1304.
290. Spinelli S., Rosenberg R.M., Birley S., *Franchising Pathway to Wealth*, Prentice Hall PTR, USA 2004.
291. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1996.
292. Stabryła A., *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków 2010.
293. Stabryła A., *Metodyka pomiaru sukcesów organizacji w aspekcie skuteczności działania*, "Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", 2011, nr 4/2, s. 303-316.
294. Stambaugh J., Lumpkin G.T., Brigham K., Cogliser C., *What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the Banking Industry*, "Academy of Management", 2009, nr 1, s. 1-6.
295. Stambaugh J.E., Yu A., Dubinsky A.J., *Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness*, "Journal of Management Policy and Practice", 2011, nr 12(1), s. 49-63.
296. Stelmach J., *O wpływie wybranych metod selekcji nieliniowych zmiennych objaśniających na jakość modeli regresyjnych*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 219, s. 79-96.
297. Strauss K., Griffin M.A., Rafferty A.E., *Proactivity Directed Toward the Team and Organization: the Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy*, "British Journal of Management", 2009, nr 20, s. 279-291.
298. Strużycki M. (red.), *Przedsiębiorstwo – region – rozwój*, Difin, Warszawa 2011.
299. Strychalska-Rudzewicz A., *Związek kultury innowacji z innowacyjnością przedsiębiorstw i orientacją przedsiębiorczą*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2017, nr 8, s. 247-261.
300. Strycharska D., Ogórek M., *Management Styles as Element of Shaping Company Organizational Culture*, "New Trends in Production Engineering", 2019, nr 2(2), s. 162-172.
301. Stupnicki R., *Analiza i interpretacja danych ankietowych*, Wydawnictwo AWF, Warszawa 2015.
302. *Subway broszura franczyzowa*, Sunway, Warszawa 2020.
303. Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie", 2014, nr 1(16), s. 11-36.
304. Sultana R., Im I., Im K.S., *Do IT freelancers increase their entrepreneurial behavior and performance by using IT self-efficacy and social capital? Evidence from Bangladesh*, "Information & Management", 2019, nr 56, s. 1-13.
305. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
306. Sułkowski Ł., *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 437.

- 307.Sun K-A., Park S., He Z., *Effect of franchising on restaurant firms' risk evaluations in the bond market*, "International Journal of Hospitality Management", 2019, nr 83, s. 19-27.
- 308.Sysko-Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- 309.Szaban J., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- 310.Szelągowska-Rudzka K., *Cechy przedsiębiorcze pracowników małych przedsiębiorstw – na przykładzie przedsiębiorstwa Alfa*, "Przedsiębiorstwo i Region", 2009, nr 1, s. 79-84.
- 311.Szostek D., *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.
- 312.Szpitter A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercjy organizacji – ujęcie fraktalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
- 313.Szymańska E., *Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji*, "Optimum Studia Ekonomiczne", 2015, nr 1(73), s. 97-109.
- 314.Szymańska K., *Otwarta Kultura Organizacyjna A Innowacyjność Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2014, nr 366, s. 526-534.
- 315.Świetlik K., *Ewolucja i uwarunkowania popytu na usługi gastronomiczne w Polsce w latach 2000-2015*, "Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", 2017, nr 120, s. 133-146.
- 316.Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Beck, Warszawa 2003.
- 317.Teng B., *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage*, "Journal of Management Studies", 2007, nr 44(1), s. 119-142.
- 318.Terelak J., *Psychologia menadżera*, Difin, Warszawa 1999.
- 319.Thompson R.J., Payne S.C., Taylor A.B., *Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2015, nr 88(4), s. 726-749.
- 320.Tomaszewski T., *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, W: O. Reykowski, O.W. Owczynnikowa (red.), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Wrocław 1985, s. 60.
- 321.Tomski P., *Sieć społeczna jako potencjał przedsiębiorcy determinujący efektywność firmy*, "Quality. Production. Improvement", 2017, nr 2(17), s. 81-93.
- 322.Trahair R.C.S., Mayo E., *The Humanist Temper*, Taylor & Francis Group, New York 2017.
- 323.Tsai H.F., Luan C-J., *What makes firms embrace risks? A risk-taking capability perspective*, "BRQ Business Research Quarterly", 2016, nr 19, s. 219-231.
- 324.Tymińska J., *Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.*, "Akademia Zarządzania", 2019, nr 3(1), s. 39-49.
- 325.Umrani W.A., Kura K.M., Ahmed U., *Corporate entrepreneurship and business performance The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan*, "PSU Research Review", 2018, nr 1(2), s. 59-80.

326. Urbaniec M., *Rola przedsiębiorczości w kontekście zrównoważonego rozwoju*, "Przedsiębiorczość-Edukacja", 2018, nr 14, s. 26-39.
327. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.
328. Van de Ven A.H., Engleman R.M., CENTRAL PROBLEMS IN MANAGING CORPORATE. W D. S. J.A. Katz, *Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship*, Elsevier, USA 2004.
329. van Ness R.K., Seifert C.F., *A Theoretical Analysis of the Role of Characteristic in Entrepreneurial Propensity*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2016, nr 10, s. 89-96.
330. VanDam K., Schipper M., Runhaar P., *Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour*, "Teaching and Teacher Education", 2010, nr 26, s. 965-971.
331. Vij S., Bedi H.S., *Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature*, "Journal of Business Strategy", 2012, nr 9(3), s. 17-31.
332. Villarreal Larrinaga O., *Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies?*, "Cuadernos de Gestión", 2017, nr 17(1), s. 147-171.
333. von Mises L., *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii* (W. Falkowski, Tłum.), Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2007.
334. Wadlewski A-X., Modliński S. (red.), *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
335. Walecka A., Zelek A., *Zewnętrzny kapitał relacyjny jako zasób strategiczny*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek”, 2017, nr 2(52), s. 5-14.
336. Waliczek E., Król M., Dyrkacz R., *Innowacje w Gospodarce Zarządzanie-Marketing-Logistyka*, Spohia, Katowice 2017.
337. Wang J. (red.), *Intelligence Methods and Systems Advancements for Knowledge-Based Business*, Harrisburg, PA, United States: Idea Group 2013.
338. Wang C., *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2008, nr 32(4), s. 635-657.
339. Wanga Y-K., Chung C.C., Lim D.S.K., *The drivers of international corporate entrepreneurship: CEO incentive and CEO monitoring mechanisms*, "Journal of World Business", 2015, nr 50, s. 742-753.
340. Warsza Z.L., Puchalski J., *Niepewność pomiarów w metodzie regresji liniowej część 1. Prosta i jej pasma niepewności dla nieskorelowanych danych pomiarowych*, "Pomiary Automatyka Robotyka", 2020, nr 3, s. 79-91.
341. Watson A., Dada O.L., Grunhagen M., Wollan M.L., *When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective*, "Journal of Business Research", 2016, nr 69, s. 5934-5945.
342. Watson A., *Small Business Growth Through Franchising: A Qualitative Investigation*, "Journal of Marketing Channel", 2008, nr 5(1), s. 3-21.
343. Wątroba J., *Prosto o dopasowaniu prostych, czyli analiza regresji liniowej w praktyce*, "StatSoft Polska", 2011, s. 31-44.

344. Westlund H., *Multidimensional entrepreneurship: theoretical considerations and Swedish empirics*, "Regional Science Policy & Practice", 2010, nr 3(3), s. 199-218.
345. Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, „Strategic Management Journal", 2003, nr 24(13), s. 1307-1314.
346. Włodarczyk K., *Serwicyzacja konsumpcji w polskich gospodarstwach domowych*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 449, s. 699--708.
347. Wodecka-Hyjek A., *Metodyczne aspekty oceny orientacji przedsiębiorczej w organizacji*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", 2016, nr 7(995), s. 5-22.
348. Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Pavlov D., Rudawska J., *Wpływ orientacji przedsiębiorczej na wynik przedsiębiorstwa – moderująca rola dynamizmu rynku*, "Przegląd organizacji", 2019, nr 1/2019, s. 11-19.
349. Wójcik-Karpacz A., *Dobór Miar do Pomiaru Orientacji Przedsiębiorczej: Dylematy i Propozycje Rozwiązań*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 444, s. 594-608.
350. Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, "Zarządzania i finanse Journal of Management and Finance", 2016, nr 14, s. 483-496.
351. Wójcik-Karpacz A., *The Researchers' Proposals: What is the Entrepreneurial Orientation?*, "Conference Proceedings, Managing Innovation and Diversity in Management Knowledge and Learning" 2016, Romania, s. 247-255.
352. Wrona S., *Dobór próby w jakościowych badaniach marketingowych – problemy prawidłowej selekcji i rekrutacji uczestników*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2011, nr 236, s. 225-33.
353. Wu S-H., Lin F-J., Perng C., *The affecting factors of small and medium enterprise performance*, "Journal of Business Research", 2022, nr 143, s. 94-104.
354. Wybrańczyk K., Szromek A.R., *Postawy pracownika wobec zmian oraz wybrane koncepcje zmian w postawach pracowniczych*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", 2018, nr 131, s. 611-622.
355. Yachmeneva V., Vol's'ka G., *Factors influencing the enterprise innovation*, *Econtechmod*, "An international quarterly journal", 2014, nr 1(1), s. 133-138.
356. Yadav A., Prakash A., *Factors influencing sustainable development integration in management education: An Empirical Assessment of management education institutions in India*, "The International Journal of Management Education", 2022, nr 20, s. 1-13.
357. Yin R., *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
358. Zahra S., Covin J., *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship – Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*, "Journal of Business Venturing", 1995, nr 1(10), s. 43-58.
359. Zahra S., *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*, "Journal of Business Venturing", 1991, nr 6(4), s. 259–285.
360. Zahra S., *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, "Journal of Business Venturing", 1993, nr 8(4), s. 319–340.



361. Zakrzewska-Bielawska A., *Rozwój i decyzje strategiczne dużych firm produkcyjnych*, W: S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), *Sytuacja ekonomiczna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Media Press, Łódź 2007, s. 28-29.
362. Zastempowski M. (red.), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, WNUMK, Toruń 2016.
363. Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
364. Zbierowski P., *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, "Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 229, s. 206-219.
365. Zehir C., Müceldili B., Zehir S., *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs.*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 2012, nr 58, s. 924-933.
366. Ziółkowska M., *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2017.
367. Żak K., *Portfel klientów jako narzędzie efektywnego zarządzania relacjami z klientami*, "Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 229, s. 220-232.
368. Żelazko M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, "Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej", 2013, nr 2(6), s. 222-238.
369. Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
370. Żur A., *Intraprzedsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, W: Stabryła A. (red.) *Prace z zakresu przedsiębiorczości i innowacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 131-140.
371. Żur A., *Kształtowanie postaw odpowiedzialności społecznej w nauczaniu przedsiębiorczości*, "Przedsiębiorczość – Edukacja", 2014, nr 10, s. 346–353
372. Żur A., *Przedsiębiorczość organizacyjna jako strategia uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2008, nr 769, s. 67-79.
373. [www.bdl.stat.gov.pl](http://www.bdl.stat.gov.pl) (dostęp 16.05.2022)
374. [www.bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica](http://www.bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica) (dostęp: 16.05.2022)
375. [www.bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/wykres](http://www.bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/wykres) (dostęp 23.05.2022)
376. [www.bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/2505](http://www.bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/2505) (dostęp: 16.05.2022)
377. [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com). (dostęp 28.09. 2020).
378. [www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/przedsiębiorczosc;3963281.html](http://www.encyklopedia.pwn.pl/haslo/przedsiębiorczosc;3963281.html) (dostęp 22.02.2022)
379. [www.franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/](http://www.franchising.pl/abc-franczyzy/24/franczyza-polsce-rozwoj-rok-roku/) (dostęp 22.05.2022)
380. [www.franczyzainfo.pl/raport-franczyza-gastronomiczna-w-polsce/](http://www.franczyzainfo.pl/raport-franczyza-gastronomiczna-w-polsce/) (dostęp 23.05.2022)
381. [www.franczyzawpolsce.pl/raporty/8026-biznes-na-talerzu-franczyza-w-gastronomii-2018](http://www.franczyzawpolsce.pl/raporty/8026-biznes-na-talerzu-franczyza-w-gastronomii-2018) (dostęp 12.10.2020).
382. [www.franczyza.sfinks.pl/](http://www.franczyza.sfinks.pl/) (dostęp 15.12.2021)
383. [www.mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87) (dostęp 22.02.2022)

384. [www.pl.wikipedia.org/wiki/Casual\\_dining](http://www.pl.wikipedia.org/wiki/Casual_dining) (dostęp 15.12.2021)
385. [www.sjp.pwn.pl/sjp/kwestionariusz;2565387.html](http://www.sjp.pwn.pl/sjp/kwestionariusz;2565387.html) (dostęp 20.05.2022)
386. [www.sjp.pwn.pl/szukaj/przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87.html](http://www.sjp.pwn.pl/szukaj/przedsi%C4%99biorczo%C5%9B%C4%87.html) (dostęp 22.02.2022)
387. [www.sjp.pwn.pl/szukaj/zachowanie.html](http://www.sjp.pwn.pl/szukaj/zachowanie.html) (dostęp 10.03.2020)
388. [www.stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-pierwszym-kwartale-2022-roku,271,36.html](http://www.stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-pierwszym-kwartale-2022-roku,271,36.html) (dostęp 17.05.2022)
389. [www.wlasnysubway.pl/korzysci-wynikajace-z-franczyzy-subwaya/](http://www.wlasnysubway.pl/korzysci-wynikajace-z-franczyzy-subwaya/) (dostęp 13.12.2021)

## Spis rysunków

Rysunek 1 Elementy postaw przedsiębiorczych .....	19
Rysunek 2 Poziom analizy zachowań organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy .....	31
Rysunek 3 Modelowanie zachowań ludzi w organizacji .....	39
Rysunek 4 Kompleksowy model badawczy zachowań organizacyjnych z podziałem na poziomy analizy zachowań ludzi w organizacji .....	40
Rysunek 5 Systemowy model organizacji .....	43
Rysunek 6 Wpływ uwarunkowań na organizację .....	44
Rysunek 7 Podstawowy model zachowań organizacyjnych .....	45
Rysunek 8 Rodzaje zmian w organizacji .....	61
Rysunek 9 Rozwój rynku franchisingowego w Polsce .....	87
Rysunek 10 Funkcje franchisingu .....	91
Rysunek 11 Model badawczy .....	128
Rysunek 12 Struktura próby badawczej .....	133
Rysunek 13 Wprowadzenie zmian organizacyjnych .....	167
Rysunek 14 Ocena stopnia proaktywności pracowników .....	194
Rysunek 15 Zapotrzebowanie na proaktywne działania w gastronomicznych systemach franchisingowych .....	194
Rysunek 16 Wykresy skrzynkowe dla zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych .....	195
Rysunek 17 Zachowania reagujące bezpośrednio na działania konkurencji .....	196
Rysunek 18 Zachowania pracowników polegające na podejmowaniu ryzyka w działaniach na rzecz firmy .....	197
Rysunek 19 Wykresy skrzynkowe dla zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy .....	198
Rysunek 20 Ocena systemu motywacyjnego .....	199
Rysunek 21 Zadowolenie pracowników z systemu motywacji .....	199
Rysunek 22 Możliwości samorozwoju w sieci franchisingowej .....	200
Rysunek 23 Wykres skrzynkowy dla zmiennej zależnej (rozwój firmy) .....	201
Rysunek 24 Podstawowy model regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy franczyzowej ...	207
Rysunek 25 Rozszerzony model regresji wielowymiarowej dla rozwoju firmy franczyzowej ...	210

## Spis tabel

Tabela 1 Wybrane definicje przedsiębiorczości .....	18
Tabela 2 Obszary przedsiębiorczości .....	24
Tabela 3. Wybrane definicje zachowań organizacyjnych.....	34
Tabela 4 Modele zachowań organizacyjnych.....	46
Tabela 5 Wybrane stymulanty wzrostu organizacji.....	47
Tabela 6 Obszary zarządzania podlegające zmianom w wyniku wdrażania przedsiębiorczości wewnętrznej .....	52
Tabela 7 Konceptualizacja definicji orientacji przedsiębiorczej .....	58
Tabela 8 Wymiary orientacji przedsiębiorczej.....	60
Tabela 9 Wskaźniki wyników organizacji stosowane w celu mierzenia efektywności organizacji .....	72
Tabela 10 Ilość jednostek gastronomicznych w Polsce .....	82
Tabela 11 Ilość jednostek gastronomicznych w województwie śląskim .....	82
Tabela 12 Ocena zmian planów korzystania w 2020 roku z usług lokali gastronomicznych z powodu epidemii koronawirusa (n=1309) .....	84
Tabela 13 Zestawienie celów pracy oraz odpowiadających im hipotez badawczych .....	105
Tabela 14 Przejawy rozwoju organizacji .....	111
Tabela 15 Badanie jakościowe - respondenci.....	118
Tabela 16 Największe sieci gastronomiczne działające na zasadzie franchisingu na koniec 2020 roku.....	132
Tabela 17 Wartość alfa Cronbacha dla rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych .....	134
Tabela 18 Wartość współczynnika alfa Cronbacha dla rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy wewnątrzorganizacyjnej .....	135
Tabela 19 Wartość alfa Cronbacha dla zmiennej zależnej.....	135
Tabela 20 Narzędzia oceny przedsiębiorczości pracowniczey .....	167
Tabela 21 Korzyści wynikające z przyznania autonomii pracownikom .....	168
Tabela 22 Poziom zachowań przedsiębiorczych w ramach sieci franczyzowych .....	170
Tabela 23 Statystyki opisowe dla zachowań autonomicznych (A) .....	173
Tabela 24 Statystyki opisowe dla zachowań proaktywnych (B) .....	175
Tabela 25 Statystyki opisowe dla zachowań innowacyjnych (C) .....	177
Tabela 26 Statystyki opisowe dla zachowań agresywnych względem konkurencji (D) .....	178
Tabela 27 Statystyki opisowe dla zachowań w ramach podejmowania ryzyka (E) .....	180
Tabela 28 Statystyki opisowe dla poziomów zaufania wewnątrzorganizacyjnego (F) .....	181
Tabela 29 Statystyki opisowe dla skuteczności systemu motywacji pracowników (G).....	183
Tabela 30 Statystyki opisowe dla poziomu wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej (H) .....	185
Tabela 31 Statystyki opisowe dla poziomu współpracy wewnątrzorganizacyjnej (I) .....	186
Tabela 32 Statystyki opisowe dla determinant rozwoju firmy franczyzowej (J) .....	188
Tabela 33 Korelacje Tau-Kendalla pomiędzy zmiennymi – ujęcie szczegółowe ( $p \leq 0,05$ ) .....	190
Tabela 34 Opis rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zachowań przedsiębiorczych.....	193
Tabela 35 Opis rozkładów zmiennych niezależnych dotyczących zaufania, skuteczności, wiedzy i współpracy .....	197
Tabela 36 Opis rozkładu zmiennej zależnej (rozwój firmy).....	201
Tabela 37 Analiza korelacji między rozwojem firmy franczyzowej a pozostałymi zmiennymi.....	202
Tabela 38 Seria analiz jednowymiarowej regresji dla rozwoju firmy franczyzowej .....	203
Tabela 39 Wielowymiarowa analiza regresji dla rozwoju firmy franczyzowej.....	206

## Załącznik 1

**METRYCZKA:** Proszę zakreślić właściwą odpowiedź

<b>M1. Wiek respondenta</b> a) do 20 lat b) 21-40 lat c) 41-60 lat d) 61 i więcej lat	<b>M2. Płeć</b> a) mężczyzna b) kobieta	<b>M3. Poziom zatrudnienia firmy</b> a) 0-9 b) 10-49 c) 50-249 d) 250 i więcej	<b>M4. Czy firma działa na zasadach <u>franchisingu</u></b> a) tak b) nie
---	---	--	---

### 1. Oceń zachowania autonomiczne w Twojej firmie.

Oceń w skali **od 1 do 5**, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie wspiera się i docenia niezależne/autonomiczne zachowania zarówno kierowników, jak i pracowników, mające na celu rozwój firmy					
b. Zespoły lub grupy w mojej firmie są tworzone tak, by miały swobodę w samodzielnej / niezależnej realizacji zadań na rzecz firmy					
c. Struktury organizacyjne w mojej firmie sprzyjają rozwojowi autonomii / samodzielności wewnątrz firmy					
d. Autonomia w działaniach pracowników i kierowników wykracza poza firmę, pozwalając na pewną samodzielność we współpracy z kooperantami i instytucjami itd.					

### 2. Oceń zachowania proaktywne w Twojej firmie.

Oceń w skali **od 1 do 5**, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie uważa się, że proaktywnie powinien zachowywać się każdy pracownik, a takie zachowania są preferowane i doceniane					
b. Zespoły lub grupy w mojej firmie powinny systematycznie monitorować otoczenie w celu określenia przyszłych potrzeb klientów oraz przewidywania przyszłych warunków popytu					
c. Struktury organizacyjne w mojej firmie sprzyjają proaktywnym/pionierskim zachowaniom na rzecz firmy					
d. Proaktywność pracowników i kierowników polegająca na wyszukiwaniu i rozpoznawaniu okazji dla firmy na długo przed tym, kiedy zauważą ją inni, wykorzystuje relacje z kooperantami firmy (dostawcami, podwykonawcami, instytucjami itd.)					

### 3. Oceń zachowania innowacyjne w Twojej firmie.

Oceń w skali **od 1 do 5**, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie wspiera się i docenia innowacyjne działania pracownika zmierzające do nieustannego ulepszania oferty, poszerzania zakresu działania, zwiększania wydajności procedur lub poprawy organizacji pracy firmy					
b. Zespoły lub grupy w mojej firmie są tworzone tak, by wykazywały się jak największą innowacyjnością w działaniu na rzecz firmy					
c. Struktury organizacyjne w mojej firmie sprzyjają innowacyjności i kreatywności pracowników, w tym działań wychodzących poza minimum obowiązków					
d. Innowacyjność w pracy pracowników i kierowników wykracza poza firmę, pozwalając na budowanie kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań we współpracy z kooperantami i instytucjami itd.					

4. Oceń zachowania agresywne względem konkurencji w Twojej firmie.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników sprzyjające aktywnemu pokonaniu konkurencji					
b. Zespoły lub grupy w mojej firmie powinny wykazywać zachowania reagujące bezpośrednio na działania konkurencji					
c. Struktury organizacyjne w mojej firmie sprzyjają zachowaniom agresywnym pracowników względem konkurencji jako sposobu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku					
d. Aby pokonać konkurencję, zarówno pracownicy, jak i kierownicy współpracują z kooperantami i instytucjami, by znaleźć na to jak najlepsze sposoby					

5. Oceń zachowania w ramach podejmowania ryzyka względem konkurencji w Twojej firmie.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie docenia się i nagradza zachowania pracowników polegające na podejmowaniu ryzyka w działaniach na rzecz firmy					
b. Działania zespołów lub grup w mojej firmie powinny uwzględniać ryzykowne zachowania, o ile mają racjonalne podstawy					
c. Struktury organizacyjne w mojej firmie sprzyjają podejmowaniu ryzyka i działaniu w warunkach niepewności					
d. Podejmowanie ryzyka w działaniach pracowników i kierowników wykracza poza firmę, pozwalając na realizację niepewnych projektów w firmie we współpracy z kooperantami i instytucjami itd.					

6. Oceń poziom zaufania wewnątrzorganizacyjnego w Twojej firmie.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. Menedżerowie w mojej firmie ufają swoim podwładnym, że będą podejmować dobre decyzje					
b. W mojej firmie pracownicy mają duże zaufanie do menedżerów					
c. Jeśli ktoś w mojej firmie złoży obietnicę, inni pracownicy prawie zawsze będą ufać, że ta osoba zrobi wszystko, co w jej mocy, aby jej dotrzymać					
d. W mojej firmie panuje wysoki poziom zaufania wśród pracowników					

7. Oceń skuteczność systemu motywacji pracowników w Twojej firmie.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie występuje sprawiedliwa i obiektywna ocena wpływająca na świadczenia płacowe i pozapłacowe					
b. Jestem zadowolona/y z systemu motywacji działającego w mojej firmie					
c. Swoje możliwości samorozwoju w firmie oceniam jako wysokie					
d. System motywacyjny zachęca mnie do realizowania zadań wykraczających poza minimum moich obowiązków					

8. Oceń poziom wiedzy na temat przedsiębiorczości organizacyjnej w Twojej firmie.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie rozumie się i docenia znaczenie przedsiębiorczości pracowników dla rozwoju firmy					
b. Kierownictwo firmy posiada niezbędną wiedzę na temat metod intensyfikacji zachowań przedsiębiorczych pracowników i wykorzystuje ją w praktyce					
c. Kierownictwo dąży do tego, by pracownicy posiadali wiedzę dotyczącą przedsiębiorczości i stosowali ją w codziennych działaniach					
d. Firma stara się pogłębiać wiedzę o przedsiębiorczości wśród kierowników i pracowników poprzez organizowanie lub kierowanie na szkolenia, w wyniku których staną się oni bardziej samodzielni, aktywni, innowacyjni, reagujący na działania konkurencji lub chętni do podejmowania ryzyka					

9. Oceń poziom współpracy wewnątrzorganizacyjnej w Twojej firmie.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 1-absolutnie się nie zgadzam, a 5-zdecydowanie się zgadzam.

	1	2	3	4	5
a. W mojej firmie pracownicy dzielą się wzajemnie informacjami i wiedzą					
b. W mojej firmie wszyscy chętnie sobie pomagają i polegają na sobie					
c. Pracownicy i kierownicy utrzymują silne relacje i często komunikują się ze sobą					
d. Pracownicy mogą zawsze liczyć na pomoc kierowników i współpracowników, kiedy będą mieli problemy związane z pracą					

10. Oceń poszczególne elementy rozwoju Twojej firm w okresie ostatnich 2 lat.

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie:

1- duży spadek/pogorszenie; 2-niewielki spadek/pogorszenie; 3-brak zmian; 4-niewielki wzrost/poprawa; 5-silny wzrost/poprawa

	1	2	3	4	5
a. poziom zatrudnienia					
b. ilość klientów firmy					
c. jakość świadczonych usług gastronomicznych					
d. sprawna organizacja wewnętrzna firmy					
e. efektywność (skuteczność) zarządzania firmą					

## Załącznik 2

# Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI – Individual In-depth Interview) z biorcami gastronomicznych systemów franchisingowych

Narzędzie przygotowane na potrzeby rozprawy doktorskiej pt.  
„PRZEDSIĘBIORCZE ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE  
A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW W RAMACH SIECI  
FRANCYZOWYCH W USŁUGACH  
GASTRONOMICZNYCH”

Częstochowa 2020



Wywiad dotyczy przedsiębiorczości organizacyjnej (wewnętrznej) czyli w najprostszym ujęciu przedsiębiorczych zachowań i postaw wśród pracowników różnych szczebli. Ma na celu ocenić specyfikę przedsiębiorstw działających w ramach systemów franchisingowych, które wykazywać mogą problemy z wewnętrznymi zachowaniami przedsiębiorczymi. Cel badania stanowić będzie ukazanie specyfiki pracy w ramach systemów franczyzowych oraz wynikających z nich zachowań przedsiębiorczych.

[włączyć nagrywanie]

TEMAT	KWESTIE SZCZEGÓŁOWE (PYTANIA)	UWAGI
Zakres działalności	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy działalność na zasadzie franczyzy jest pierwszą, jakiej się Pan/Pani podjął/ęła? <u>Jeżeli tak:</u> Co skłoniło Panią/Pana do wyboru tego typu działalności? <u>Jeśli nie:</u> Co skłoniło Panią/Pana do wyboru franczyzy?</li> <li>2. Jak długo jest Pan/Pani biorcą gastronomicznego systemu franchisingowego?</li> <li>3. Na jakim poziomie kształtuje się wielkość zatrudnienia w Pani/Pana placówce? Jak zmieniała się na przestrzeni ostatnich 3 lat?</li> <li>4. Jak rozumie Pan/Pani pojęcie przedsiębiorczości? Proszę podać przykład</li> <li>5. Jak rozumie Pan/Pani pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej? Proszę podać przykład</li> <li>6. Czy uważa się Pan/Pani za osobę przedsiębiorczą? <u>Jeśli tak:</u> Jakie zachowania przedsiębiorcze przemawiają za tym ? <u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</li> <li>7. Jak według Pani/Pana przedsiębiorczość pracownicza wpływa na rozwój przedsiębiorstw w ramach gastronomicznych sieci franchisingowych?</li> <li>8. Czy system franchisingowy wymusza na Panu/Pani zachowania przedsiębiorcze? <u>Jeśli tak:</u> Jakie są to zachowania? <u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Podać datę</p> <p style="text-align: right;">Kilka przykładów</p>
Działalność przedsiębiorcza pracowników	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy uważa Pan/Pani, iż Pańscy pracownicy są przedsiębiorczy? <u>Jeśli tak:</u> Czym się to objawia? <u>Jeśli nie:</u></li> </ol>	

	<p>Dlaczego?</p> <p>2. Czy w obrębie systemu franchisingowego, który Pan/Pani prowadzi przedsiębiorczość pracownicza jest oceniana, zauważana i nagradzana ?</p> <p><u>Jeżeli tak:</u> W jaki sposób?</p> <p>3. Jakie czynniki według Pani/Pana wpływają na to, że pracownicy zaczynają zachowywać się bardziej przedsiębiorczo?</p> <p>4. Czy według Pani/Pana pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do wzrostu przychodów sieci?</p> <p><u>Jeżeli tak:</u> Proszę podać przykład pracownika i ocenić o ile dzięki niemu wzrosły przychody? W jaki sposób jest to mierzone?</p> <p><u>Jeżeli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>5. Czy uważa Pan/Pani, iż przedsiębiorczy pracownicy wpływają na strukturę zatrudnienia, np. będą Państwo zatrudniać więcej pracowników lub tylko pracowników przedsiębiorczych?</p> <p><u>Jeżeli tak:</u> Proszę podać przykład</p> <p><u>Jeżeli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>6. Czy uważa Pan/Pani, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności sieci?</p> <p><u>Jeżeli tak :</u> Czy jest to zauważane, doceniane, odnotowywane przez franczyzobiorców?</p> <p><u>Jeżeli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>7. Czy uważa Pan/Pani, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do poprawy jakości obsługi klientów sieci?</p> <p><u>Jeżeli tak:</u> W jakim zakresie ta poprawa ma miejsce? Proszę podać przykład</p> <p><u>Jeżeli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>8. Czy uważa Pan/Pani, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do wprowadzania zmian organizacyjnych?</p> <p><u>Jeżeli tak:</u> Proszę podać przykład zmian</p> <p><u>Jeżeli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>9. Czy uważa Pan/Pani, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo przyczyniają się do poprawy procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie?</p>	<p>Wskazać metody i oceny nagradzania</p> <p>Kilka przykładów</p>
--	--	---

	<p><u>Jeśli tak :</u> Proszę podać przykład</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>10. Czy uważa Pan/Pani, iż pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo wpływają na wzrost kompetencji pozostałych pracowników? <u>Jeśli tak:</u> Proszę podać przykład takich zachowań <u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>11. W jaki sposób pracownicy zachowujący się przedsiębiorczo mogą wpłynąć na ogólny rozwój przedsiębiorstwa?</p>	<p>Zmiana organizacyjna to wszystkie przekształcenia zachodzące w różnych sektorach organizacji</p>
<p>Działalność w zakresie aktywizacji przedsiębiorczości pracowników</p>	<p>1. Czy zachęca Pan/Pani pracowników do inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym? <u>Jeśli tak:</u> Jakie to są inicjatywy ? <u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>2. Czy uważa Pan/Pani, że pracownicy powinni posiadać autonomię, tzn. podejmować swobodne działania, samodzielnie i z ograniczonym nadzorem właścicielskim przy jednoczesnym zwiększeniu zakresu odpowiedzialności? <u>Jeśli tak:</u> Jakie korzyści dla firmy może przynieść większa autonomia pracowników? <u>Jeśli nie:</u> Jakie zagrożenia może przynieść większa autonomia pracowników?</p> <p>3. Czy planuje Pan/Pani w przyszłości zachęcać pracowników do autonomii ? <u>Jeśli tak:</u> Jak ma Pan/Pani zamiar motywować pracowników do podjęcia takich działań? <u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>4. Czy uważa Pan/Pani, że pracownicy powinni zachowywać się proaktywnie, tzn. stale poszukiwać szans, pozwalających wyprzedzić działania konkurencji w wyniku przywidzenia przyszłego zapotrzebowania ? <u>Jeżeli tak:</u> Jakie korzyści mogą przynieść dla firmy takie zachowania proaktywne? <u>Jeśli nie:</u></p>	

	<p>Jakie zagrożenia mogą stwarzać zachowania proaktywne?</p> <p>5. Czy planuje Pan/Pani w przyszłości zachęcać pracowników do działań proaktywnych ?  <u>Jeśli tak:</u>          Jak ma Pan/Pani zamiar motywować pracowników do podjęcia takich działań?  <u>Jeśli nie:</u>          Dlaczego?</p> <p>6. Czy uważa Pan/Pani, że pracownicy powinni wyrażać chęć podejmowania ryzyka, tzn. wykazywać gotowość do realizacji odważnych działań, tj. wchodzenie na nowe, nieznane rynki i podejmowanie działań o potencjalnie wysokich rezultatach obciążonych jednak również prawdopodobieństwem niepowodzenia ?  <u>Jeśli tak:</u>          Jakie korzyści mogą przynieść dla firmy takie podejmowanie ryzyka?  <u>Jeśli nie:</u>          Jakie zagrożenia mogą stwarzać takie podejmowanie ryzyka?</p> <p>7. Czy planuje Pan/Pani w przyszłości zachęcać pracowników do podejmowania ryzyka ?  <u>Jeśli tak:</u>          Jak ma Pan/Pani zamiar motywować pracowników do podjęcia takich działań?  <u>Jeśli nie:</u>          Dlaczego?</p> <p>8. Czy uważa Pan/Pani, że pracownicy powinni zachowywać się innowacyjnie, tzn. zaangażować się tworzenie nowych pomysłów, nowości, eksperymentów, jak i procesów twórczych, mogących przyczynić się do powstania nowych produktów, usług, bądź też procesów technologicznych ?  <u>Jeśli tak:</u>          Jakie korzyści mogą przynieść dla firmy takie zachowania innowacyjne?  <u>Jeśli nie:</u>          Jakie zagrożenia mogą stwarzać zachowania innowacyjne?</p> <p>9. Czy planuje Pan/Pani w przyszłości zachęcać pracowników do zachowań innowacyjnych ?  <u>Jeśli tak:</u>          Jak ma Pan/Pani zamiar motywować pracowników do podjęcia takich działań?  <u>Jeśli nie:</u>          Dlaczego?</p> <p>10. Czy uważa Pan/Pani, że pracownicy powinni wykazywać konkurencyjną agresywność, tzw. skłonności do bezpośredniej i intensywnej rywalizacji z konkurentami w celu osiągnięcia lepszej pozycji i wyeliminowania części konkurencji z rynku?</p>	
--	--	--

	<p><u>Jeśli tak:</u> Jakie korzyści dla firmy mogą przynieść takie zachowania względem konkurencji?</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Jakie zagrożenia mogą stwarzać takie zachowania względem konkurencji?</p> <p>11. Czy planuje Pan/Pani w przyszłości zachęcać pracowników do zachowań agresywnych (intensywnych) względem konkurencji?</p> <p><u>Jeśli tak:</u> Jak ma Pan/Pani zamiar motywować pracowników do podjęcia takich działań względem konkurencji?</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>12. Czy Pani/Pana pracownicy chętnie angażują się w życie firmy ?</p> <p><u>Jeśli tak:</u> Czym się to objawia?</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>13. Czy organizuje Pan/Pani szkolenia/kursy przyczyniające się do zwiększenia postaw przedsiębiorczych wśród pracowników?</p> <p><u>Jeśli tak:</u> Jakie są to szkolenia/kursy?</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>14. Czy chciałby Pan/Pani by pracownicy zachowywali się bardziej przedsiębiorczo w ramach działalności firmy?</p> <p><u>Jeśli tak:</u> Jakie problemy napotyka Pan/Pani w związku z rozwojem postaw przedsiębiorczych pracowników?</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p> <p>15. Czy sieć ogranicza lub narzuca działania przedsiębiorcze, które muszą być podejmowane przez pracowników?</p> <p><u>Jeśli tak :</u> Jakie to są działania?</p> <p>16. Czy sieć franchisingowa wspiera Pana/Panią w promowaniu zachowań przedsiębiorczych wśród pracowników?</p> <p><u>Jeśli tak:</u> Jakie wygląda takie wsparcie?</p> <p><u>Jeśli nie:</u> Dlaczego?</p>	<p>Kilka przykładów</p>
--	---	-------------------------



## Summary

This dissertation is a source of information on the entrepreneurial organizational behavior observed in companies in gastronomic franchise systems and their impact on the development of franchisees' companies.

The work consists of five chapters. The first two chapters are theoretical, i.e. they constitute a critical review of the literature in the field of management and quality sciences, which enabled the author to analyze the current research results and the state of knowledge on entrepreneurial behavior, and to select research hypotheses. The third chapter describes the research methodology adopted by the author for the purposes of qualitative and quantitative research. The fourth and fifth chapter is a presentation of the results of qualitative, and then quantitative research conducted among employees of franchising companies.

The first chapter covers the conceptualization of the concept of entrepreneurship and places it in the mainstream of management and quality sciences. It discusses the concept of organizational behavior and indicates selected stimulants of organizational growth. The second chapter shows the areas and dimensions of organizational behavior. Defines the concept of entrepreneurial orientation as the basis for identifying the basic types of entrepreneurial behavior. It also discusses organizational entrepreneurial behavior in franchise systems. The third chapter describes the methodology of qualitative and quantitative research, which is the basis for the proper conduct of the research process. This chapter discusses research tools and methods of their verification. The fourth chapter characterizes the results of a qualitative survey (in-depth interview) conducted among franchisees in gastronomic franchise networks, aimed at showing the specificity of work within franchise systems and the identification of entrepreneurial attitudes and behaviors along with their determinants. Chapter five describes the results of a quantitative survey in the form of a survey conducted among employees of companies belonging to catering franchise networks. Then, an attempt was made to determine the impact of entrepreneurial behavior on selected elements of the company's development.

The main research goal of the dissertation was to identify and assess the level of entrepreneurial organizational behavior of organization members within franchise systems in catering services and to examine the relationship between the level and nature of entrepreneurial behavior and the development of the organization within franchise networks.

Considering the scope and nature of the research, the author believes that the work can bring specific advantages and tips for management practitioners, especially in the field of

intensifying entrepreneurial organizational behavior in catering companies within franchise networks, as well as practical value for better organization and management of the franchise network. As research has shown, entrepreneurial organizational behavior may contribute to the development of franchising companies in the catering industry, however, intra-organizational cooperation and effective incentive systems are important here. The research has also highlighted the importance of the human factor at every level of the organizational structure in the process of improving and developing the organization.