



Paulina Siemieniak

<http://orcid.org/0000-0002-0910-3394>
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie
paulina.siemieniak@put.poznan.pl

Małgorzata Rembiasz

<http://orcid.org/0000-0001-6605-4499>
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie
malgorzata.rembiasz@put.poznan.pl

Agnieszka Ruta

<http://orcid.org/0000-0003-3857-5881>
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa
Wydział Studiów Społecznych w Poznaniu
Katedra Nauk o Zarządzaniu
aeruta@gmail.com

DOI: 10.17399/HW.2018.174413

Zarządzanie zespołem jako kompetencja przedsiębiorcy na podstawie analizy zachowań studentów

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest teoretyczne przedstawienie wybranych aspektów związanych z zarządzaniem zespołem ludzkim jako podstawową kompetencją potencjalnych przedsiębiorców.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: W artykule przyjęto założenie, że rozwój kompetencji w zakresie zarządzania zespołem ludzkim umożliwia zakładanie własnej firmy i jej rozwój. Badania empiryczne przeprowadzono metodą ilościową w postaci wywiadu audytoryjnego wśród studentów kierunków związanych z zarządzaniem na dwóch niepublicznych poznańskich uczelniach.

PROCES WYWODU: W teoretycznej części artykułu przedstawiono wpływ kompetencji menedżerów w zakresie zarządzania zespołem ludzkim na możliwość tworzenia nowych i rozwój obecnych małych i średnich przedsiębiorstw. W warstwie badawczej podjęto próbę określenia wiedzy i umiejętności potencjalnych przedsiębiorców w zakresie budowania i kierowania zespołem pracowników oraz sprecyzowania ich planów zawodowych, w tym chęci założenia własnego przedsiębiorstwa.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Analiza wyników badań empirycznych wskazuje, że respondenci dość wysoko oceniają swoją wiedzę i umiejętności dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem. Duża grupa badanych studentów planuje założyć własną firmę w przyszłości lub pracować na stanowisku kierowniczym w cudzej firmie. Jednak tylko 29% uznało, że ma wystarczającą wiedzę, by samodzielnie prowadzić przedsiębiorstwo.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Wyniki przeprowadzonych badań mogą się przyczynić do planowania obszarów kształcenia przyszłych przedsiębiorców przez określenie luk w zakresie kształcenia w dziedzinie zarządzania zespołem i przedsiębiorczości.

Sugerowane cytowanie: Siemieniak, P., Rembiasz, M. i Ruta, A. (2018). Zarządzanie zespołem jako kompetencja przedsiębiorcy na podstawie analizy zachowań studentów. *Horyzonty Wychowania*, 17(44), 135-144. DOI: 10.17399/HW.2018.174413.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** **ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM, KOMPETENCJE
PRZEDSIĘBIORCZE, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STUDENTÓW**

ABSTRACT

Team Management as an Entrepreneur's Competence. The Analysis of Student Behavior

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the article is the theoretical presentation of selected aspects related to the management of the human team as the basic competence of potential entrepreneurs.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The authors adopted the assumption that the development of competences in the field of managing a human team enables the establishment of a company and its development. Empirical research was conducted using a quantitative method in the form of an auditorial interview conducted among students of fields of study related to two private universities in Poznań.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The theoretical part of the article presents the impact of managerial competences in the field of managing the human team on the possibility of creating new and developing existing small and medium-sized enterprises. In the research layer, an attempt was made to determine the knowledge and skills of potential entrepreneurs in the area of building and managing a team of employees and to specify their professional plans, including the will to set up their own enterprise.

RESEARCH RESULTS: Analysis of the results of empirical research indicates that respondents assess their knowledge and skills regarding business management quite highly. A large group of students surveyed plans to start their own company in the future or to work as a manager in another company. However, only 29% said they had sufficient knowledge to run the business independently.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: The results of the conducted research may contribute to the planning of the education areas of future entrepreneurs defining gaps in the field of education in the field of team management and entrepreneurship.

→ **KEYWORDS:** **TEAM MANAGEMENT, ENTREPRENEURIAL SKILLS, STUDENT
ENTREPRENEURSHIP**

Wstęp

W ostatnich latach obserwujemy ciągle wzrost znaczenia sektora MŚP w polskiej gospodarce. Szacuje się, że w Polsce działa obecnie 1,9 mln firm, a 99,8% z nich stanowią mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Sektor MŚP zapewnia miejsca pracy dla 69% pracowników przedsiębiorstw. Nakłady na innowacje są ponoszone

przez co czwartego przedsiębiorcę z sektora MŚP. Odsetek mikroprzedsiębiorstw w całej populacji przedsiębiorstw wzrasta i obecnie określany jest na 96%. Ponadto szacuje się, że mikroprzedsiębiorstwa generują 41% wartości dodanej sektora przedsiębiorstw i tworzą 39% miejsc pracy w tym sektorze (PARP, 2017, s. 4). Można zatem zauważyć utrzymującą się skłonność Polaków do tworzenia nowych firm.

Wraz ze zmianami zachodzącymi w gospodarce zmieniają się też funkcje pełnione przez przedsiębiorcę. Zwykle wymienia się cechy i zachowania, które warunkują inicjatywę założycielską i umożliwiają sukces prowadzonego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy kreują nową jakość i nowe technologie, stanowią siłę sprawczą rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek. Wprowadzają zmiany prowadzące do rozwoju nie tylko własnych przedsiębiorstw, ale i społeczeństwa.

Przedsiębiorczość rozumiana może być jako sposób działania ukierunkowany na rozpoczęcie działalności gospodarczej i rozwój przedsiębiorstwa (Siemieniak i Łuczka, 2016). Jako cecha psychiczna przedsiębiorczość wiąże się m.in. z autonomią, skłonnością do ryzyka, zdecydowaniem, odpornością psychiczną (Kožuch, 2001, s. 15). Z perspektywy rozwoju gospodarczego jest pożądaną właściwością, którą powinni się charakteryzować młodzi ludzie wkraczający w życie zawodowe i społeczne. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów związanych z zarządzaniem zespołem ludzkim jako podstawową kompetencją potencjalnych przedsiębiorców.

1. Kompetencje przedsiębiorcy w zakresie zarządzania zespołem – wybrane aspekty teoretyczne

Niezbędny warunek funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowią kompetentni kierownicy. Współczesne organizacje podejmują próby określenia ich umiejętności, uznając, że warunkują one sukces przedsiębiorstwa. Niezbędne są zarówno badanie, rozpoznawanie, rozwój, jak i zarządzanie kompetencjami.

Kompetencje rozumiane są jako zasoby człowieka związane z takimi czynnikami jak wiedza, umiejętności i postawy (Filipowicz, 2004). Pozostają w relacji także ze zdolnościami, motywacją i cechami jednostki. Mimo że wśród badaczy tego zagadnienia nie ma zgody co do tego, czy cechy osobowości mieszczą się w definicji kompetencji, niewątpliwie przejawiają się one w zachowaniach pracownika (Spychała i Siemieniak, 2013). Ponadto nabywanie kompetencji zależy od cech osobistych, zwanych predyspozycjami. Posiadanie „wrodzonej skłonności do czegoś” (bo tak definiuje się predyspozycje) nie jest jednak warunkiem wystarczającym, by się one pojawiły (Sobol, 1996). Przeciwno włączaniu cech osobowości w zakres kompetencji przemawia także fakt, iż efektem kompetencyjnego systemu ocen ma być zmiana (doskonalenie) zachowań, a nie osobowości.

Kompetencje to najogólniej elementy, które wchodzą w interakcję z sytuacją i warunkują efektywność wykonywanych przez jednostkę zadań zawodowych. Odróżnić je należy od kwalifikacji, czyli formalnych uprawnień pracownika.

Dobrze rozwinięte kompetencje warunkują przewagę konkurencyjną jednostki i przedsiębiorstwa. Rozwój kompetencji zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego produktywności. Stosowanie systemów kompetencyjnych pozwala na wyodrębnienie właściwości, które są istotne z perspektywy wykonywanych zadań zawodowych (Spychała i Siemieniak, 2013).

Cele potencjalnych przedsiębiorców, którzy zamierzają poprawić efektywność działań, powinny być wiązane z właściwą oceną ich kompetencji. Na podstawie analizy wzorcowego procesu pracy przedsiębiorcy i w odniesieniu do czynności zawodowych sporządza się wymagany profil kompetencyjny. Porównanie kompetencji przedsiębiorcy z zakresem jego obowiązków umożliwia identyfikację luki kompetencyjnej, czyli braków w wiedzy i w zakresie umiejętności technicznych oraz nietechnicznych (Spychała, 2007). Tym samym możliwe jest wyróżnienie zadań, których przyszyły przedsiębiorca musi się nauczyć, by efektywnie wykonywać swoje funkcje zawodowe. Zdobywanie i doskonalenie kompetencji przez potencjalnego przedsiębiorcę może polegać na podejmowaniu praktyki zawodowej i udziale w szkoleniach w celu poszerzenia posiadanych kompetencji i usystematyzowania wiedzy (Filipowicz, 2004, s. 22).

W ramach kompetencji zawodowych można wyróżnić dwie grupy: kompetencje bazowe i wykonawcze. Kompetencje bazowe, czyli niezbędne do podejmowania konkretnych zadań związanych z pracą, to: kompetencje społeczne, poznawcze i osobiste. Konkretnie działania podejmowane w miejscu pracy wynikają z kompetencji wykonawczych: biznesowych, firmowych i menedżerskich (Branowska, Siemieniak i Spychała, 2012; Filipowicz, 2004). Kwestie związane z pracą zespołową wymienia się zarówno w ramach kompetencji bazowych, gdzie umiejętności i wiedza z nią związane stanowią o dobrze rozwiniętych kompetencjach społecznych, jak również kompetencji wykonawczych, konkretnie menedżerskich. Kompetentny kierownik powinien zatem umieć współpracować w zespole, budować zespół i zarządzać projektami zespołowymi (Branowska, Siemieniak i Spychała, 2012).

2. Praca zespołowa *versus* indywidualna jako aktywność charakteryzująca potencjalnych przedsiębiorców w literaturze przedmiotu

Zespół to specyficzny rodzaj grupy. Członkowie zespołu muszą się charakteryzować uzupełniającymi się umiejętnościami, powinna łączyć ich zależność w wykonywaniu zadań i dążenie do osiągnięcia wspólnego celu. Menedżer ma za zadanie zbudować efektywny zespół poprzez odpowiedni dobór jego członków. Warunkuje to efektywność pracy, gdyż zespół ma większy potencjał niż suma jego składowych (Jay, 1995).

Zespołom przypisuje się obecnie szczególne znaczenie w zwiększaniu efektywności i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zwłaszcza we współczesnym, burzliwym otoczeniu gospodarczym organizacja, która potrafi położyć nacisk na pracę zespołową, będzie sprawnie gromadzić zasoby, rozpoznawać pojawiające się możliwości i zagrożenia.

Firmy opierające swą działalność na pracy zespołów wypracowują przewagę konkurencyjną w stosunku do przeciwników rynkowych dysponujących tą samą lub porównywalną technologią (Piotrkowski i Świątkowski, 2000).

Budowanie skutecznego zespołu jest zatem ważnym zadaniem dla zarządzających zarówno dużymi, jak i małymi przedsiębiorstwami. Istotne znaczenie ma odpowiednio przeprowadzona rekrutacja i przydział zadań. Należy tu przytoczyć koncepcję M. Belbina, który na podstawie badań własnych wyodrębnił dziewięć kluczowych ról zespołowych (Belbin, 2003). Badacz zdefiniował wyszczególnione przez siebie role zespołowe jako tendencje do współpracy, określonych zachowań, sposobów nawiązywania i utrzymywania kontaktów. W ramach wyodrębnionych ról wyróżnić można trzy grupy: role zadaniowe (związane z działaniem), socjalne (związane z ludźmi), intelektualne (związane z myśleniem). Przeprowadzanie popularnego testu Belbina, lub innego o podobnym charakterze, pozwalającego na określenie ról, które przyjmują poszczególni członkowie zespołu, umożliwiał odpowiedni podział pracy w grupie.

Należy podkreślić, że jednym z ważniejszych kryteriów decydujących o zatrudnieniu pracownika w przedsiębiorstwie jest umiejętność pracy w zespole, a w odniesieniu do pracy menedżerów – umiejętność kierowania zespołem (Piotrkowski i Świątkowski, 2000). Jednocześnie właściciele mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw niestety często zdają się zapominać o możliwościach wynikających z pracy zespołów, a przedsiębiorcy na ogół kojarzeni są z działaniem o charakterze indywidualnym. Z kolei brak decyzji o budowaniu zespołu może determinować ograniczony wzrost potencjału danego przedsiębiorstwa.

Zgodnie z przeprowadzonymi wcześniej badaniami jednej z autorek niniejszego artykułu, dotyczącymi przedsiębiorczości studentów, blisko połowa badanych respondentów zgodziła się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorca to ktoś, kto sam steruje swoim życiem (Siemieniak, 2010).

Zatem z jednej strony w literaturze przedmiotu jako niezbędną właściwość przedsiębiorcy postrzega się umiejętność współpracy (która stanowi podstawę pracy zespołów), z drugiej zaś podkreśla się samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz poczucie niezależności jako czynniki niezbędne do podjęcia działalności gospodarczej (Karlof, 1992; Matusiak i Mażewska, 2005). Także analiza motywów przedsiębiorczości wskazuje na niezależność i wspólnotowość jako na dwa na pozór przeciwne dążenia przedsiębiorców. Ponadto S. Scheinberg i I.C. MacMillan (1988) podkreślają, że potrzeba niezależności dominuje w USA i Australii, a wspólnotowości we Włoszech, Portugalii, Chinach. Z kolei z badań przeprowadzonych wśród polskich kobiet wynika, że jednym z głównych motywów zakładania własnych przedsiębiorstw jest niezależność i samodzielność pracy (Siemieniak i Łuczka, 2016).

3. Kompetencje studentów w zakresie zarządzania zespołem w świetle badań

3.1. Wybrane wyniki badań kompetencji studentów w zakresie zarządzania zespołem i prowadzenia przedsiębiorstwa opublikowane w polskiej literaturze

Zgodnie z wynikami dotychczasowych badań w opinii studentów najważniejsze czynniki umożliwiające prowadzenie przedsiębiorstwa to kolejno: doświadczenie, cechy osobiste, wiedza (Siemieniak, 2010). Istotne znaczenie mają tu również tzw. kompetencje menedżera przyszłości, określone na podstawie badań przeprowadzonych w sektorze MŚP (Więcek-Janka i Spychała, 2016): kompetencje związane z branżą, kompetencje związane z kreatywnością i innowacją, kompetencje w zakresie racjonalnego podejmowania ryzyka, kompetencje w zakresie zarządzania zespołem, kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów, kompetencje organizacyjne, kompetencje negocjacyjne, kompetencje w zakresie komunikowania się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, kompetencje w zakresie strategicznego myślenia, kompetencje w zakresie zarządzania informacją.

Z kolei z badań prowadzonych na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej wynika, że potencjalni menedżerowie – ówcześni studenci rozwinęli kompetencje w zakresie zarządzania zespołem na poziomie dostatecznym/zadawalającym. Jak piszą autorzy: „modelowy profil menedżera przyszłości (...) stawia jednak wyższe wymagania w stosunku do poziomu niezbędnych kompetencji” (Spychała i Matejun, 2015, s. 1285). Luka kompetencyjna w tym zakresie jest zbyt duża, a pracodawcy będą zmierzać do obsadzenia stanowisk kierowniczych osobami o kompetencjach jak najbardziej zbliżonych do wzorca. Pożądanym jest zatem przynajmniej bardzo dobry poziom kompetencji w zakresie zarządzania zespołem, który powinien się łączyć ze zdolnością do dzielenia się doświadczeniami z innymi pracownikami. Wyniki przedstawionych badań wskazują ponadto, że to praca zawodowa jest najbardziej znacząca dla kształtowania się kompetencji menedżerskich. W zakresie kształcenia formalnego studenci byli zdania, że w celu rozwoju kompetencji menedżerskich należy wprowadzić więcej zajęć o charakterze praktycznym.

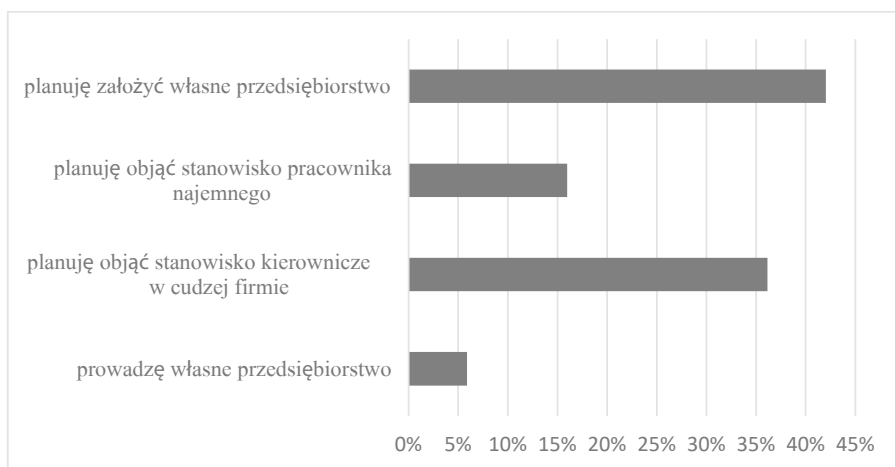
Studenci jako przyszli menedżerowie i przedsiębiorcy powinni zatem mieć możliwość doskonalenia i rozwijania swoich kompetencji w trakcie zajęć na uczelniach i podczas praktyk zawodowych.

3.2 Postawy przedsiębiorcze studentów – wyniki badań własnych

Badaniem objęto studentów dwóch poznańskich uczelni niepublicznych, kierunków: zarządzanie i prawo w biznesie. Dobór próby był przypadkowy. Z tego powodu wyniki badania nie mają charakteru reprezentatywnego i można uznać, że miało ono raczej charakter pilotażowy.

Badania przeprowadzono za pomocą autorskiej ankiety audytoryjnej. W sumie uzyskano 119 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Opracowanie wyników polegało na analizie udziałów procentowych poszczególnych odpowiedzi w badanej grupie, co pozwoliło na wyróżnienie najczęściej deklarowanych przez respondentów wskaźników dotyczących trzech obszarów: wiedzy, umiejętności i postaw związanych z pracą zespołową.

Wyniki badań w zakresie planów studentów dotyczących ich przyszłej kariery zawodowej zamieszczono na wykresie nr 1. W grupie ankietowanych studentów 6% posiada już własną firmę, a 42% deklaruje, że planuje ją założyć. Reszta badanych aktualnie nie ma i raczej nie chce prowadzić w przyszłości własnej firmy. Przy czym 36% planuje objąć stanowisko kierownicze w cudzej firmie, a 16% woli pracować na stanowisku pracownika najemnego.



Wykres 1. Deklaracje badanych odnośnie do prowadzenia i planów założenia własnej firmy.
Źródło: badania własne.

Dla porównania z cyklicznych badań poświęconych postawom przedsiębiorczym w wielkopolskich uczelniach, które przeprowadzono na początku 2016 r., wynikało, że 50,1% studentek i 38,5% studentów pierwszego roku planowało założyć własną firmę, a 2,6% studentów już ją posiadało. Ponadto 2,7% studentek i 8,8% studentów trzeciego roku prowadziło już własną firmę, a 37,9% studentek i 47% studentów miało zamiar ją założyć w bliższej lub dalszej przyszłości (Łuczka i Rembiasz, 2016).

W ankiecie zapytano również studentów deklarujących chęć prowadzenia własnej firmy o plany dotyczące zatrudnienia pracowników. Zdecydowana większość (80%) chciałaby w przyszłości zatrudnić więcej niż jednego pracownika. Reszta planuje prowadzić jednoosobową firmę ze względu na charakter prowadzonej działalności lub spodziewane wysokie koszty zatrudnienia pracownika. Ponadto nikt nie stwierdził, że nie będzie

zatrudniać pracownika z powodu zamieszania związanego z koordynacją pracy z drugim człowiekiem/ ludźmi lub przekonania, że „najlepiej wykona wszystko, jeśli zrobi to sam”.

3.3. Doświadczenia, przekonania i deklarowane kompetencje badanych w zakresie pracy zespołowej

84% respondentów przyznało, że posiada doświadczenia w pracy zespołowej zdobyte w pracy zawodowej, a 82% stwierdziło, że preferuje pracę w zespole podczas wykonywania projektów na studiach.

Tabela 1

Deklarowane przez respondentów: wiedza, umiejętności i preferowane zachowania dotyczące pracy zespołowej (w %)

Zadania	Tak	Nie	Nie wiem
Potrąfię delegować zadania i oddawać pracę innym (B)	87	10	3
Lubię wywierać wpływ na innych (C)	61	25	14
Potrąfię tak działać, że ludzie z własnej woli podążają za mną (B)	41	19	40
Przedkładam współpracę nad pracę indywidualną (C)	50	35	15
Potrąfię tak dobrać ludzi do zespołu, by pracowali efektywnie (B)	54	13	33
Lubię pracować na własny rachunek (C)	68	18	14
Wolę być w pozycji wyznaczającego zadania niż w pozycji równorzędnej (C)	43	47	10
Wolę wspólnie z kimś wykonać zadanie (C)	70	18	12
Praca w zespole kojarzy mi się z konfliktami, których nie umiem rozwiązać (B)	8	84	8
Wiem, jak należy aktywizować ludzi do działania (A)	57	18	25
Brakuje mi wiedzy na temat tego, jak organizować pracę innym (A)	29	65	6
Mam podstawy teoretyczne w zakresie tego, jak budować zespół (A)	55	32	13
Znam style przywództwa i determinanty ich wyboru (A)	48	35	17
Znam teorie na temat większej wydajności pracy w pojedynkę niż w grupie (A)	31	51	18
Nie lubię tracić czasu na tłumaczenie innym, co i jak mają zrobić (C)	45	50	5
Mam wystarczająco dużo wiedzy, by samodzielnie prowadzić przedsiębiorstwo (A)	29	52	18
Prawie zawsze umiem samodzielnie podjąć właściwą decyzję (B)	57	30	13
Umiem sam rozwiązać prawie każdy problem (B)	46	38	16
W wybranym przeze mnie zawodzie podoba mi się niezależność pracy(C)	61	26	13

A – wiedza, B – umiejętności, C – postawy

Źródło: badania własne.

Badani studenci poproszeni również zostali o określenie swoich kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności i postaw związanych z pracą w zespole. Odpowiedzi na to pytanie zostały przedstawione w tabeli 1.

Analiza danych zawartych w powyższej tabeli wykazuje, że respondenci dość wysoko oceniają swoją wiedzę na temat zarządzania przedsiębiorstwem. Ponad połowa badanych ma podstawy teoretyczne na temat tego, jak należy aktywizować ludzi do działania i budować zespół, ale zaledwie co trzeci badanych ma wystarczająco dużo wiedzy, by samodzielnie prowadzić przedsiębiorstwo.

W obszarze deklarowanych umiejętności: aż 87% uważa, że potrafi delegować zadania i oddawać pracę innym, 84% nie kojarzy pracy w zespole z konfliktem, którego nie potrafiłoby rozwiązać, a 57% prawie zawsze umie samodzielnie podjąć właściwą decyzję. Z drugiej strony aż 65% badanych zadeklarowało, że brakuje im wiedzy na temat tego, jak organizować pracę innym. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że umiejętności związane z zarządzaniem zespołem nie są poparte wiedzą w tym zakresie.

Największe rozbieżności zaobserwowano w zakresie deklarowanych postaw. W badanej grupie podobny jest udział studentów, którzy lubią pracować na własny rachunek, podoba im się niezależność pracy w wybranym zawodzie, ale też preferują wykonywanie zadania wspólnie z kimś innym. Nastawienie na niezależność pracy w przypadku osób z tendencją do działań przedsiębiorczych nie wyklucza chęci do współdziałania. Ten wynik stanowić może punkt wyjścia do pogłębionych badań na temat możliwości przekształcania preferencji do współpracy w tendencję do pracy w zespole.

Wnioski

Autorki są zdania, że przeprowadzone na szerszą skalę badania mogłyby się przyczynić do planowania obszarów kształcenia przyszłych przedsiębiorców. Umiejętność tworzenia skutecznych zespołów może wpłynąć pozytywnie na wzrost sektora małych i średnich przedsiębiorstw i rozwój całej gospodarki. Dotyczy to szczególnie regionów, w których aktywność przedsiębiorcza mieszkańców nie jest zbyt wysoka. Celowi temu może służyć pogłębianie wiedzy studentów dotyczącej korzyści z pracy zespołowej w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

BIBLIOGRAFIA

- Belbin, M. (2003). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: GWP.
- Branowska, A., Siemieniak, P. i Spychała, M. (2012). *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*. Poznań: Wydawnictwo PP.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Jay, R. (1995). *Biznes. Kierowanie zespołem*. Łódź: Wydawnictwo Galaktyka.
- Karlof, B. (1992). *Strategie biznesu. Koncepcje i modele przewodnik*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

- Kożuch, B. (2001). *Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Łuczka, T., Rembiasz, M. (2016). Badanie postaw przedsiębiorczych studentów – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne. *Horyzonty Wychowania*, 15 (34), 27-47.
- Matusiak, K. i Mażewska, M. (2005). *Pierwsza praca – pierwszy biznes; vademecum przedsiębiorczości*. Warszawa: Biblioteka Rynku Pracy.
- Piotrkowski, K. i Świątkowski, M. (2000). *Kierowanie zespołami ludzi*. Warszawa: Bellona.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. (2017). Warszawa: PARP.
- Scheinberg, S. i MacMillan, I.C. (1988). *An 11 country study of motivations to start a business*. Wellesley, MA, Babson College. Pozyskano z: <http://www.worldcat.org> (dostęp: 08.03.2018).
- Siemieniak, P. (2010). Postawy studentów wobec przedsiębiorczości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 588.
- Siemieniak, P. i Łuczka, T. (2016). *Przedsiębiorczość kobiet. Wybrane aspekty ekonomiczne i psychokulturowe*. Poznań: Wydawnictwo PP.
- Sobol, E. (1996). *Podręczny słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Spychała, M. i Matejun, M. (2015). Badanie ocen wybranych kompetencji menedżerskich studentów WOIZ Politechniki Łódzkiej. *Marketing i Rynek*, 05, 1274-1293.
- Spychała, M. i Siemieniak, P. (2013). *Zarządzanie kompetencjami menadżerów wielkopolskiego sektora komunalnego*. Poznań: Wydawnictwo PP.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>