

Załącznik 3.
do wniosku w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego

Autoreferat

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych

dr Dorota Grego-Planer
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Toruń, maj 2023

Spis treści

1. Imię i nazwisko habilitanta	4
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe.....	4
3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	4
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).....	5
4.1. Wskazanie i omówienie osiągnięcia – monografia naukowa.....	5
4.2. Pozostałe osiągnięcia naukowe.....	36
4.2.1. Osiągnięcia naukowe przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora.....	36
4.2.2. Osiągnięcia naukowe po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.....	38
Nurt 1 – konkurencyjność i innowacyjność tajemniczych mistrzów	39
Nurt 2 – innowacyjność przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP.....	41
Nurt 3 - zachowania organizacyjne	47
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.....	55
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę	62
6.1. Charakterystyka działalności dydaktycznej	62
6.2. Charakterystyka działalności organizacyjnej	64
6.3. Charakterystyka działalności popularyzującej naukę	66
7. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych.....	68

1. Imię i nazwisko habilitanta

Dorota Grego-Planer

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe

2014 **stopień doktora** nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadany Uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z dnia 22 stycznia 2014 roku – praca wyróżniona

Tytuł dysertacji **Zasoby niematerialne w budowaniu potencjału konkurencyjnego tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki**

Promotor Prof. dr hab. Maciej Zastempowski
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Recenzenci Prof. dr hab. Szymon Cyfert
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

2008 **Tytuł magistra zarządzania** potwierdzony dyplomem ukończenia pięcioletnich studiów magisterskich w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, kierunek zarządzanie i marketing (obrona pracy magisterskiej oraz dyplom studiów z wynikiem bardzo dobrym)

Tytuł pracy **Finansowe wsparcie małych i średnich firm województwa kujawsko-pomorskiego w ramach unijnego programu Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw**

Promotor Prof. dr hab. Stanisław Sudoł

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

X 2014 – obecnie **Adiunkt** w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

X 2011 – IX 2014

Asystent w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.).

4.1. Wskazanie i omówienie osiągnięcia – monografia naukowa

Jako główne osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) wskazuję autorską monografię naukową:

Grego-Planer D. *Organizacyjne zachowania obywatelskie w kontekście życzliwego przywództwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, 2023, ISBN 978-83-231-5115-9

Recenzje wydawnicze monografii sporządzili:

- dr hab. Patrycja Klimas, prof. UEW
- dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. UE

Podstawowe założenia konceptualno-badawcze

Nurt badań nad pozytywnymi zjawiskami w organizacjach obejmuje cały szereg teorii¹, jednak w ostatnich latach kluczowym przedmiotem rozważań stały się pozytywne zachowania organizacyjne (ang. *Positive Organizational Behavior - POB*). Wśród nich literatura wymienia **organizacyjne zachowania obywatelskie (ang. *Organizational Citizenship Behavior – OCB*)**,

¹ Nurt ten kojarzony jest w literaturze jako Positive Organizational Scholarship (POS). Za prekursorów koncepcji POS uznaje się redaktorów dzieła Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline. Są nimi Cameron, Dutton i Quinn (2003). POS to jak pisze Gliška-Neweś (2017, s. 18) „ogólne pojęcie obejmujące różnorodne teorie i strumienie badań odnoszące się do szczególnie pozytywnych efektów, procesów i właściwości organizacji i jej członków [...]”

oznaczające dobrowolnie podejmowane przez pracownika zachowania, które nie są częścią indywidualnego opisu jego stanowiska ani nie podlegają systemowi nagradzania, ale za to są niezwykle korzystne dla organizacji (Appelbaum i in., 2004; Glińska-Neweś & Szostek, 2018; Nezakati i in., 2010). Coraz większe zainteresowanie tymi zachowaniami wynika głównie ze skali efektów, jakie mogą one przynieść.

Już w latach 60. ubiegłego wieku Katz (1964) zaznaczył, że organizacje nie mogą odnieść sukcesu polegając wyłącznie na wykonywaniu zadań określonych w opisach stanowisk. Badania empiryczne dowiodły, że efektem obywatelskości pracowników jest między innymi wzrost wydajności pracy, zmniejszenie zamiarów rotacji, wyższa satysfakcja, lepszy poziom pracy zespołowej i kooperacji, korzystniejsza reputacja przedsiębiorstwa oraz jego elastyczność (Ladebo, 2005; Oplatka, 2009; Organ, 2018; Wei, 2014). W literaturze argumentuje się, że te zachowania pracowników wpływają na efektywność całej organizacji, a tym samym pomagają w utrzymaniu jej przewagi konkurencyjnej (Smith i in., 1983; Yoshikawa & Hu, 2017). Co więcej, jak zaznaczają Barabasz i Chwalibóg (2013, s. 30) *„idea zachowań obywatelskich odnosi się do działań dobrowolnie podejmowanych przez jednostkę na rzecz wspólnego dobra – grupy, narodu, społeczeństwa, nie tylko w kontekście pracy zawodowej, ale przede wszystkim współuczestniczenia w życiu społecznym”*. Tak pojmowane zachowania obywatelskie traktowane są jako *„wyraz dojrzałości zarówno jednostek, jak i całych społeczności”* (Barabasz & Chwalibóg, 2013, s. 30).

Powyższe skłania więc do poszukiwania sposobów wpływania na obywatelskość pracowników, która może prowadzić nie tylko do rozwoju samego przedsiębiorstwa, ale także jej otoczenia. Naukowcy wskazują na **konieczność poszukiwania nowych determinant OCB** (Lavy, 2019; Saragih, 2007), zwłaszcza w zakresie postaw i zachowań liderów (Dartey-Baah i in., 2019), którzy to powinni zapewniać korzystne warunki do angażowania się podwładnych w obywatelskość. Zadaniem menedżerów - przywódców jest bowiem kształtowanie prospołecznej kultury organizacyjnej, gdzie zachowania te będą powszechne (Szeliga-Duchnowska & Goranczewski, 2018). Wymaga się tutaj zatem nowego podejścia również do przywództwa, które nie będzie skupione wyłącznie na celach organizacji, ale także na celach społecznych. Jak zaznacza Sonmez i in. (2020) przywództwo to obecnie proces społecznego wpływu, dzięki któremu można uzyskać pomoc i wsparcie innych, aby osiągnąć wspólny cel.

Antwi i in. (2019) twierdzą, że wraz z upływem czasu wyzwania w środowisku pracy stały się coraz bardziej złożone. W wyniku przemian kiedyś doskonałe modele przywództwa oparte na

konkurencji i hierarchii nie spełniają już swojej funkcji. Nie są dostosowane do globalnej złożoności środowiska organizacji, szybkich zmian i innych wieloaspektowych wyzwań. Zmiany w przywództwie muszą obejmować przejście od konkurencji do współpracy, od nacisku na wynik końcowy do innych miar sukcesów, w tym rezultatów społecznych i środowiskowych, a także od zarządzania opartego na strachu do kreowania atmosfery zaufania i upodmiotowienia. Reorganizacja przywództwa musi także objąć większy nacisk na równowagę ekonomii, jakości życia zawodowego i odpowiedzialności społecznej. Ważne jest również, jak pisał Mintzberg (2006), przejście liderów z osobistych, materialistycznych korzyści na korzyści zorientowane ku społeczności. Nowe wyzwania wymagają zatem przywództwa, które będzie odważne, oparte na wartościach i bezstronne. Przywództwa, które oprócz etyki i moralności w miejscu pracy będzie dotyczyły także społecznej odpowiedzialności, która pozwoli zaspokoić potrzeby nie tylko członków organizacji, ale także jej pozostałych interesariuszy (Freire & Gonçalves, 2021; Ghosh, 2015). Stąd też **konieczność podejmowania badań z zakresu interdyscyplinarnego przywództwa** (Shi & Ye, 2016; Thakur & Sharma, 2019).

Chcąc wypełnić istniejącą w literaturze **lukę** skupiłam się w swych rozważaniach na koncepcji **przywództwa życzliwego** (ang. *Benevolent Leadership – BL*), zaproponowanego przez Karakasa i Sarigollu (2012). Przywództwo to zostało skonceptualizowane jako proces tworzenia pozytywnych zmian w organizacjach poprzez etyczne podejmowanie decyzji, tworzenie poczucia sensu, budzenie nadziei i rozwijanie odwagi do wartościowych działań oraz wywieranie pozytywnego wpływu na większą społeczność. Życzliwe przywództwo to przywództwo głęboko moralne, oparte na wartościach, które polega raczej na okazaniu uczciwości i trosce o interes zbiorowy, niż własny. Jego celem jest zatem dążenie do osiągnięcia wspólnego dobra, w oparciu o potrzeby szerokiej społeczności.

Jak pisze Ivanova (2018) przywództwo odgrywa niezwykle istotną rolę w kreowaniu wzorców zachowań pracowników. Dotychczasowe światowe badania prowadzone w zakresie przywództwa wskazują, że to właśnie przywództwo oparte na wartościach ma korzystny wpływ na szereg pozytywnych zachowań i postaw podwładnych (Kose & Metin, 2018; Y. H. Lee i in., 2018; Mustofa & Muafi, 2021; Nahum-Shani & Somech, 2011; Zehir i in., 2014). Podejmowane rozważania w tym temacie przyjmowały jednak dość wąską perspektywę poznawczą. Najczęściej dotyczyły one bowiem tylko jednego ze stylów przywództwa skupionego na szerzeniu wartości, ale wyłącznie wewnątrz organizacji, z pominięciem jej otoczenia (Cavazotte i in., 2013; Fang i in.,

2009; Greenleaf & Spears, 2002; Mustofa & Muafi, 2021; Rehman & Afsar, 2012). Odpowiedzią może być tu właśnie przywództwo życzliwe.

Jak twierdzą Wayne i in. (2002) podwładni angażują się w zachowania obywatelskie, gdyż stanowią one środek utrzymania zrównoważonej i sprawiedliwej wymiany społecznej. Kiedy przywódca jest życzliwy u podwładnych rozwijają się prawdopodobnie pozytywne uczucia i wdzięczność wobec lidera, tworząc w ten sposób więź emocjonalną i wzajemną relację w tym procesie. W rezultacie życzliwość może motywować pracowników do angażowania się w wymianę społeczną poprzez wkładanie większego wysiłku w pracę i wychodzenie poza rolę, w tym przejawianie stałej obywatelskości (Loi i in., 2009). Zatem poszukiwanie w niniejszej pracy związku między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi nie jest przypadkowe. Niezbędne jednak w tym procesie okazuje się także **przywiązanie do organizacji**. Jego brak bowiem może sprawić, że nawet odpowiednie przywództwo może nie przynieść oczekiwanych rezultatów (Lewicka, 2019).

Należy jeszcze zaznaczyć, że do tej pory nie pojawiły się na gruncie polskim publikacje dotyczące koncepcji życzliwego przywództwa, choć na świecie tematyka ta zyskuje coraz większe zainteresowanie np. (Kanwal i in., 2019; Karakas i in., 2013; Luu, 2019a; K. H. Shaw & Liao, 2021). Jednym z powodów tego stanu jest brak w rodzimej literaturze narzędzia pomiaru tego konstruktów.

Biorąc pod uwagę powyższe zdiagnozowałam istniejące **luki poznawcze** w zakresie omawianej problematyki.

Luka teoretyczna wynika głównie:

- ze słabego rozpoznania tego, czym jest koncepcja życzliwego przywództwa i jakie przynosi efekty,
- z trudności w dokładnym zdefiniowaniu organizacyjnych zachowań obywatelskich ze względu na bogactwo terminologiczne związane z dużą liczbą konstruktów pokrewnych w stosunku do OCB,
- z braku rozpoznania zależności między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym.

Luka metodyczna związana jest z brakiem skali pomiaru życzliwego przywództwa z perspektywy pracowników (narzędzie twórców konstruktów Benevolent Leadership uwzględnia jedynie aspekt

samooceny liderów, a poza tym nie zostało jeszcze dostosowane do polskich uwarunkowań kulturowych).

Luka empiryczna wynika przede wszystkim z potrzeby prowadzenia badań na temat opartego na wartościach, interdyscyplinarnego przywództwa, o czym była mowa wyżej. Owa luka jest także skutkiem braku badań na temat życzliwego przywództwa w Polsce. Niedobór badań obejmuje również temat wpływu życzliwego przywództwa na organizacyjne zachowania obywatelskie, w tym wpływu poszczególnych wymiarów tego przywództwa na wymiary OCB. Deficyt badań dotyczy również mediatorów oraz moderatorów tych relacji.

W konsekwencji prowadzonych rozważań, a dalej zidentyfikowanych i wskazanych powyżej luk sformułowałam **problem naukowy**, który odnosi się do niedostatecznego rozpoznania specyfiki życzliwego przywództwa i jego związku z zachowaniami obywatelskimi pracowników oraz ich przywiązaniem do organizacji. Problem ten został uszczegółowiony w postaci sześciu **pytań badawczych**:

- 1) Jak należy rozumieć życzliwe przywództwo w polskich uwarunkowaniach kulturowych?
- 2) Czy i jakie wymiary życzliwego przywództwa wpływają na podejmowanie zachowań obywatelskich przez pracowników?
- 3) Czy i w jakim stopniu życzliwe przywództwo wpływa na przywiązanie organizacyjne?
- 4) Czy przywiązanie organizacyjne wpływa na zachowania obywatelskie?
- 5) Czy przywiązanie organizacyjne mediuje w relacji między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi?
- 6) Czy własność firmy (rodzinna lub nie) moderuje relację między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi?

Za cel główny pracy przyjąłam **identyfikację relacji zachodzących między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym**.

W nawiązaniu do celu głównego założono cele szczegółowe, które sformułowano w czterech perspektywach poznawczych: teoretycznej, metodycznej, empirycznej oraz utylitarnej.

Celami teoretycznymi pracy są:

C1: Charakterystyka natury i specyfiki organizacyjnych zachowań obywatelskich;

C2: Konceptualizacja pojęcia i wymiarów życzliwego przywództwa;

C3: Systematyzacja terminologii związanej z pojęciem przywiązania organizacyjnego;

C4: Identyfikacja teoretycznych związków między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym.

Celem metodycznym jest:

C5: Weryfikacja i adaptacja narzędzia do pomiaru życzliwego przywództwa z uwzględnieniem perspektywy podwładnych i polskiego kontekstu kulturowego.

Do **celów empirycznych** należą:

C6: Weryfikacja empiryczna wymiarów oraz poziomu życzliwego przywództwa w polskich uwarunkowaniach;

C7: Określenie poziomu zachowań obywatelskich i przywiązania organizacyjnego w badanych przedsiębiorstwach;

C8: Wskazanie różnic w percepcji życzliwego przywództwa oraz w poziomie zachowań obywatelskich i przywiązania organizacyjnego w zależności od zmiennych kontrolnych;

C9: Testowanie zależności między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym, z uwzględnieniem efektów mediacji i moderacji.

Celem utylitarnym jest:

C10: sformułowanie rekomendacji ukierunkowanych na proces rekrutacji i szkolenia życzliwych liderów.

Podjmując próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz realizacji celów pracy postawiłam hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe.

Hipoteza główna (HG) brzmi następująco: życzliwe przywództwo pozytywnie wpływa na organizacyjne zachowania obywatelskie pracowników.

Hipotezy szczegółowe ograniczają się do ustalenia wszystkich pozostałych relacji przyjętych w celach pracy:

H1: Własność firmy (rodzinna lub nie) moderuje relację między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi, przy czym relacja ta jest silniejsza w przypadku firm rodzinnych.

H2: Życzliwe przywództwo pozytywnie wpływa na przywiązanie organizacyjne pracowników.

H3: Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania obywatelskie.

H4: Przywiązanie organizacyjne mediuje relację między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi.

Dostrzeżone zależności przedstawione w powyższych hipotezach zaprezentowałam na modelu badawczym (rysunek 1).

Tak wyznaczonym celom i postawionym tezom podporządkowałam zakres badań. Określono go w ujęciach: przedmiotowym, podmiotowym, geograficznym i czasowym.

Przedmiot badań stanowią następujące zagadnienia:

- organizacyjne zachowania obywatelskie,
- życzliwe przywództwo w polskich przedsiębiorstwach – poziom, wymiary,
- możliwość bezpośredniego oraz pośredniego (poprzez przywiązanie organizacyjne) wpływu życzliwego przywództwa na organizacyjne zachowania obywatelskie.

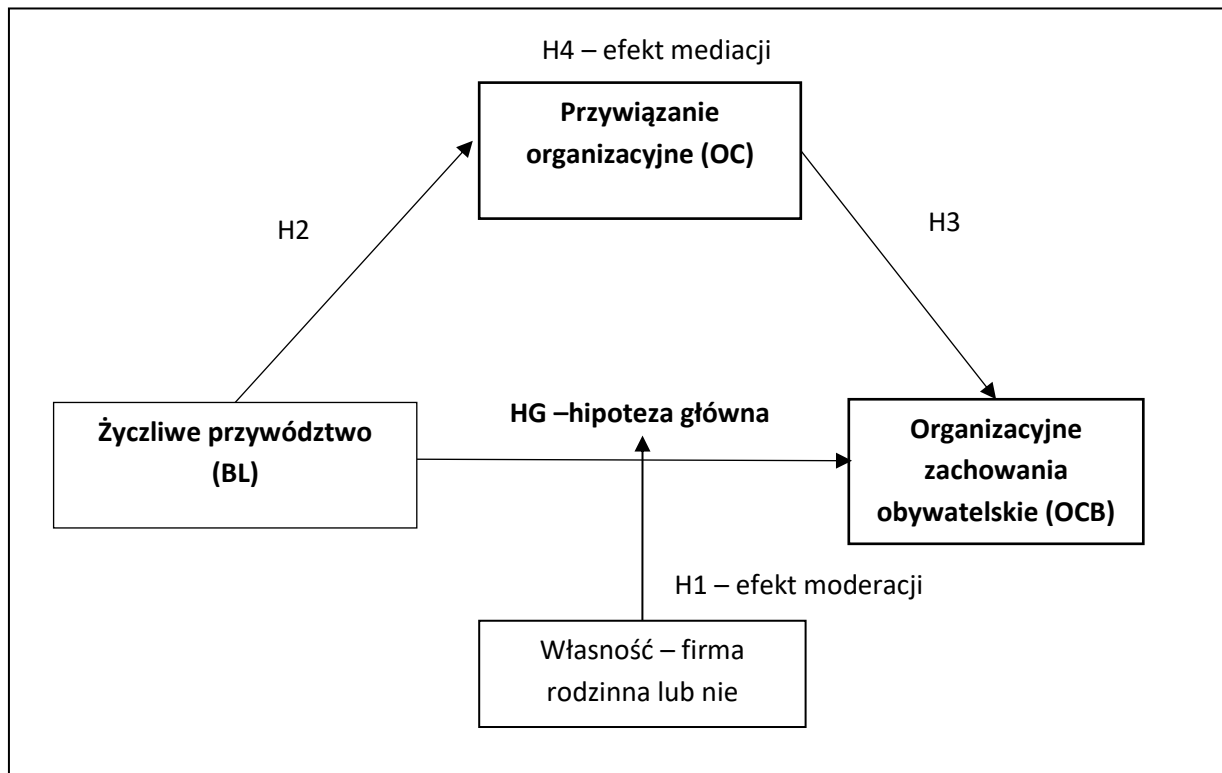
Zakres podmiotowy badań empirycznych stanowią przedsiębiorstwa, czyli podmioty gospodarcze wyodrębnione: prawnie, organizacyjnie, terytorialnie i ekonomicznie, prowadzące działalność handlową, usługową lub produkcyjną.

Zakres geograficzny badań odnosi się do Polski – badaniom podlegały przedsiębiorstwa funkcjonujące na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Zakres czasowy badań obejmował lata 2019-2021.

Prowadzone przeze mnie badania osadzone są w nurcie neopozytywistycznym. Do tego zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym nastawione są na poszukiwanie powtarzalnych związków przyczynowo-skutkowych, a poprzez wnioskowanie indukcyjne prowadzą do uogólnień (Kostera, 2003). Eksplorując zjawiska w ramach tego paradygmatu, poprzez na przykład kumulowanie wyników, weryfikowanie rezultatów, opisywanie związków między zmienną zależną a niezależną, czy też wykorzystanie zmiennych pośredniczących (mediatorów i moderatorów), wskazuje się na większą użyteczność metod ilościowych (Goranczewski, 2018). Takie też założenie przyjął w przedmiotowych badaniach. Co więcej, prowadzone analizy są także zorientowane na programowanie zmian, których efektem ma być wzrost skuteczności działania organizacji (Sułkowski, 2012).

Rysunek 1. Konceptyjny model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Przebieg postępowania badawczego

Prowadzony przeze mnie proces badawczy w ramach podejmowanego tematu składał się z czternastu etapów, które zaprezentowałam na rysunku 2.

Pierwsza faza procesu badawczego - **faza konceptualizacji i operacjonalizacji** składała się z 8 etapów. W pierwszej kolejności obejmowała ona prace koncepcyjne i teoriopoznawcze, których celem było przede wszystkim rozpoznanie aktualnego stanu wiedzy oraz uzasadnienie potrzeby realizacji badań we wskazanym kierunku. Po identyfikacji aktualnego obszaru naukowo-badawczego dokonałam przeglądu literatury przedmiotu metodą analizy i krytyki piśmiennictwa (Apanowicz, 2003). Tak zwane desk research ukazało obecny stan wiedzy w temacie różnych stylów przywództwa i idących za nimi zachowań podwładnych. Doprowadziło to do wskazania

luk poznawczych i zidentyfikowania życzliwego przywództwa jako słabo jeszcze rozpoznanej, ale możliwej determinanty organizacyjnych zachowań obywatelskich pracowników. Po ustaleniu celów badań, kolejnym etapem procesu stała się budowa modelu badawczego (rysunek 1) oraz sformułowanie hipotez. Szóstym etapem postępowania był wybór metod badawczych. W pierwszej kolejności podjęto **badania jakościowe**, które miały charakter wprowadzający i rozpoznawczy. Badania te stanowiły wstęp do badań ilościowych, a dokładnie skupiały się na dyskusji na temat życzliwego przywództwa. Ich celem było rozpoznanie, czy konstrukt, jakim jest życzliwe przywództwo może być postrzegany wielowymiarowo również w kontekście polskich uwarunkowań kulturowych. Łącznie w tej części badań zrealizowano 18 wywiadów indywidualnych z przedstawicielami przedsiębiorstw, za pomocą techniki indywidualnego, bezpośredniego, półstrukturyzowanego wywiadu swobodnego.

Kolejny etap stanowiła praca nad narzędziem badawczym, którym był ustrukturyzowany kwestionariusz ankiety, składający się z następujących części:

- wstępu, w którym przedstawiono respondentom założenia badawcze oraz zaproszono do udziału w badaniu

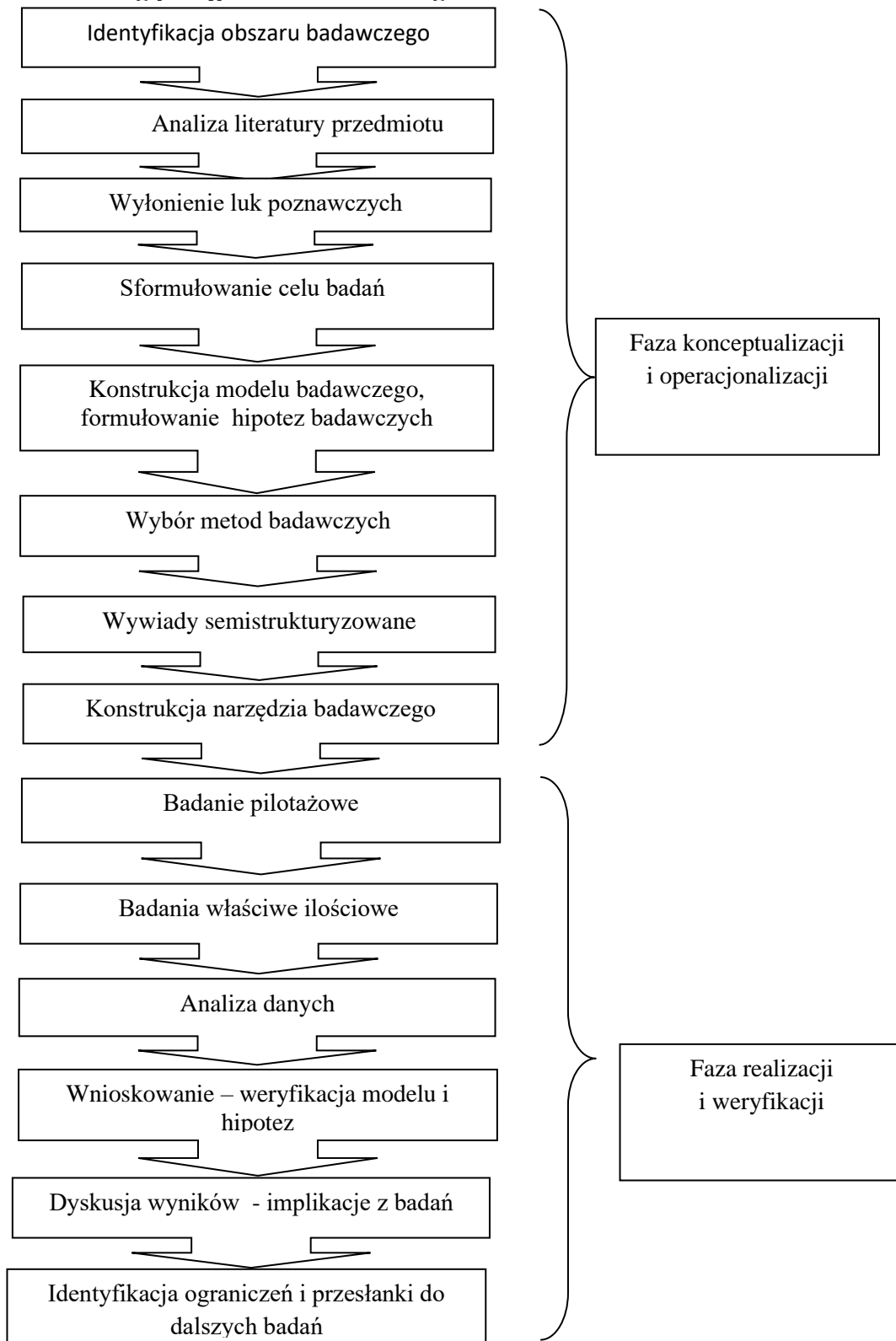
- części pierwszej, która dotyczyła życzliwego przywództwa – celem tej części kwestionariusza była ocena przywódców badanych przedsiębiorstw w zakresie ich życzliwości (etycznego postępowania, duchowości, pozytywnego zaangażowania oraz odpowiedzialności społecznej);

- części drugiej dotyczącej przywiązania organizacyjnego – ta część miała na celu ocenę poziomu przywiązania organizacyjnego wśród badanych podmiotów;

- części trzeciej, która została poświęcona zachowaniom obywatelskim – celem tego fragmentu kwestionariusza było zidentyfikowanie rodzaju i częstotliwości przejawiania tych zachowań w analizowanych przedsiębiorstwach;

- metryczki, charakteryzującej badaną firmę z punktu widzenia jej wielkości, sektora, w jakim działa, wieku firmy, formy własności (firma rodzinna lub nie) oraz rynku działania. Ze względu na zastosowane podejście *multi-informant* w metryczce znalazły się także informacje dotyczące cech demograficznych ankietowanych (wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy).

Rysunek 2. Przebieg postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Przed przystąpieniem do badania właściwego przeprowadzono badanie pilotażowe na próbie 15 przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego. Badanie to stanowiło pierwszy etap drugiej fazy procesu badawczego – **fazy realizacji i weryfikacji**. Celem tego badania było przede wszystkim zweryfikowanie treści kwestionariusza ankiety, w efekcie czego wprowadzono drobne poprawki ułatwiające zrozumienie pytań. Pilotaż umożliwił także określenie przybliżonego czasu trwania samego badania.

Badaniami właściwymi były **badania ilościowe** przeprowadzone na próbie **187 przedsiębiorstw**. W badaniach tych zróżnicowano źródła informacji pozyskiwanych z pojedynczej organizacji, a zatem **zastosowano podejście związane z wykorzystaniem wielu informatorów (ang. *multiinformant approach*²)**. Warto dodać, że w naukach o zarządzaniu i jakości niezwykle rzadko badania zjawisk organizacyjnych przeprowadzane są z wykorzystaniem tego podejścia (Kaufmann & Astou Saw, 2014; Klimas, 2017). Zastosowanie go zwiększa jednak ważność badań (Czakon, 2015), a także dostarcza pełniejszej wiedzy na temat podmiotów badania (De Los Reyes i in., 2015). Podejście *multi-informant* jest szczególnie rekomendowane w przypadku badania złożonych zjawisk (Klimas, 2017). Zdecydowano się zatem przyjąć je do przedmiotowych badań terenowych. Ze względu na zastosowane podejście dane pozyskano od 861 osób, które w badaniu terenowym pełniły funkcję informatorów, a zarazem w strukturze swoich przedsiębiorstw podlegały życzliwym liderom. Celem badań ilościowych było ustalenie zależności przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy analizowanymi zjawiskami. Aby zidentyfikować relacje pomiędzy życzliwym przywództwem a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym zdecydowano się na realizację badań **metodą badań ankietowych**. W procesie gromadzenia danych wykorzystano technikę **CAPi (ang. *Computer Assisted Personal Interview*)**. Wybór tej techniki spowodowany był przede wszystkim faktem, iż badania prowadzone za jej pomocą mają charakter interaktywny, przy aktywnym udziale ankietera.

Kolejny etap - analiza danych, pozwolił zweryfikować zależności pomiędzy życzliwym przywództwem, przywiązaniem organizacyjnym a zachowaniami obywatelskimi. Na podstawie wyników zweryfikowano także model badawczy oraz hipotezy. W dwóch ostatnich krokach

² Przyjęto, że z jednego przedsiębiorstwa dane mają być pozyskane od minimum dwóch do maksymalnie pięciu informatorów.

omawianego postępowania badawczego przedstawiono implikacje płynące z badań, a także ich ograniczenia oraz przyszłe kierunki.

Należy dodać, że tak zaplanowany i przeprowadzony proces badawczy dał możliwość zastosowania **wielowymiarowej triangulacji**, która pozwala na większą wiarygodność badań i ich wyników. W swoim postępowaniu badawczym wykorzystałam **triangulację metod z podejściem mnogim, niejednorodnym**, poprzez wykorzystanie różnych metod badawczych – ilościowych oraz jakościowych. Konsekwencją wyżej wspomnianej triangulacji metod była **triangulacja danych**, o której wykorzystaniu świadczą dane zebrane za pomocą różnych technik (dane ilościowe i jakościowe). Z metodologicznego punktu widzenia autorka dokonała triangulacji danych także poprzez zróżnicowanie źródeł informacji z poszczególnych organizacji poddanych badaniu (*multi-informant*). Jako ostatni typ triangulacji należy tutaj wymienić **triangulację lokalizacji**, która wynikała z przeprowadzenia badań w różnych miejscach (gromadzenie danych jakościowych w trakcie wywiadów półstrukturyzowanych zarówno w siedzibie przedsiębiorstw, w wyznaczonym – neutralnym miejscu, wskazanym przez respondenta poza siedzibą firmy oraz poprzez platformę Zoom).

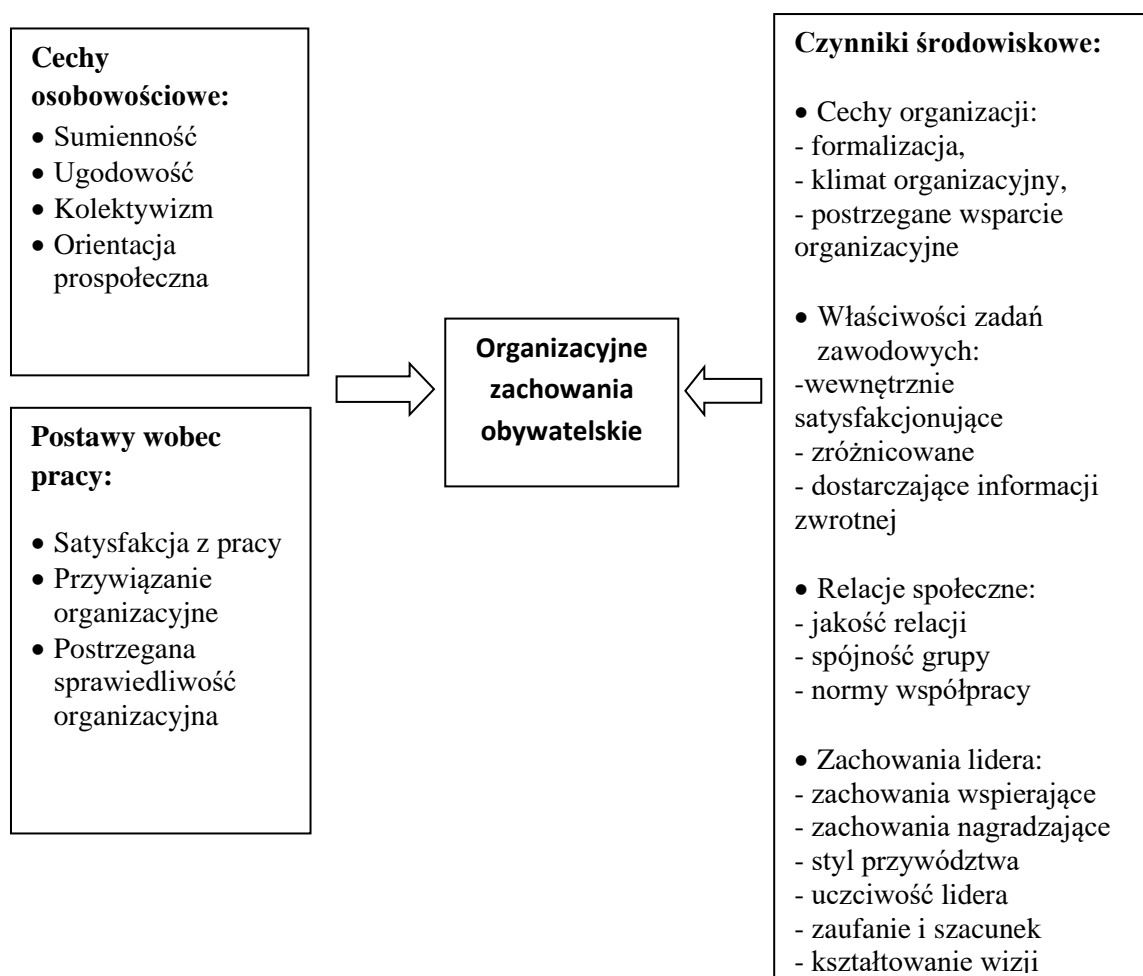
Omówienie układu pracy i osiągniętych wyników

Postawione pytania badawcze, przyjęte cele oraz odpowiadające im hipotezy wpłynęły na ostateczną strukturę niniejszej książki. Praca oprócz wstępu i zakończenia składa się z pięciu rozdziałów, z czego trzy pierwsze mają charakter teoretyczny, a dwa pozostałe prezentują metodykę podjętych badań oraz wyniki z nich płynące.

Rozdział pierwszy dotyczy problematyki organizacyjnych zachowań obywatelskich. Rozpoczynając od pojęcia tego typu zachowań, przywołałam konstrukty pokrewne OCB. Dalsza część rozdziału prezentuje przegląd dorobku literaturowego w zakresie omawianego pojęcia, wskazuje tym samym na najbardziej popularne kierunki badawcze podejmowane w tym temacie. Następnie omówiłam klasyfikację tych zachowań, ze szczególnym zwróceniem uwagi na ich kategorie oraz wymiary. W tej części pracy zaakcentowałam również znaczenie determinant zachowań obywatelskich. Ważnym elementem tego rozdziału jest nie tylko przeprowadzona na podstawie krytycznego przeglądu literatury identyfikacja determinant tego zjawiska, ale także

efektów, jakie one przynoszą. Moje analizy wskazały na fakt, iż czynników prowadzących do przejawiania zachowań obywatelskich można doszukiwać się kumulatywnie, zaczynając od najszerszego kontekstu, czyli teorii źródłowych leżących u podstaw motywacji do ich podejmowania. Dalej wskazuje się na poszczególne grupy determinant w zależności od poruszanych kontekstów empirycznych (kierunków badawczych). Wreszcie w ramach tych grup odnajduje się poszczególne antecedencje tych zachowań. Przedstawione na rysunku 3 determinanty zachowań obywatelskich podzieliłam na trzy grupy: cechy osobowościowe, postawy wobec pracy oraz czynniki osobowościowe. Szczegółowy opis tych dokonań znajduje się w podrozdziale 1.4 monografii.

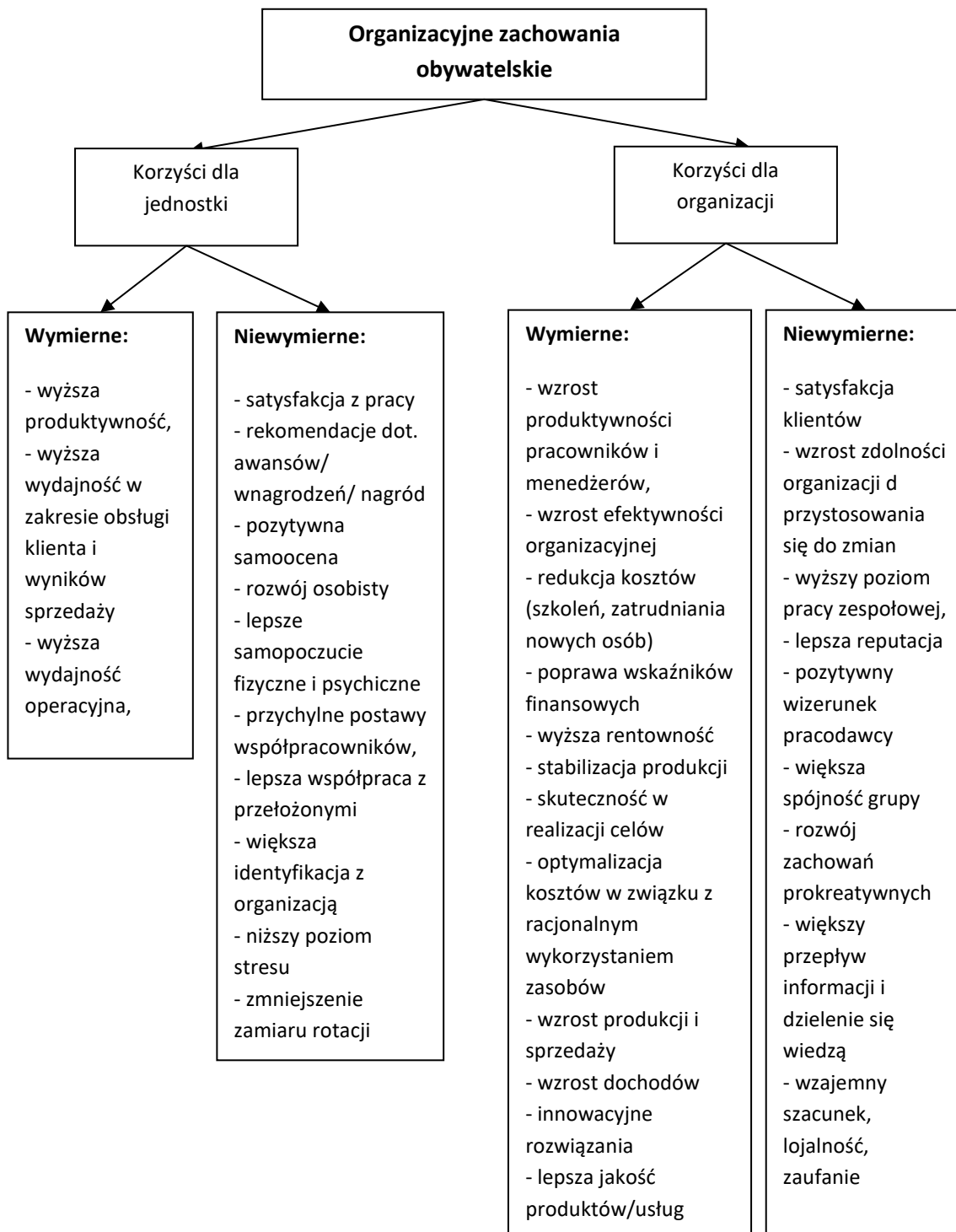
Rysunek 3. Determinanty zachowań obywatelskich



Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się z kolei efektom zachowań obywatelskich, uznałam, że korzyści związane z ich przejawianiem mają wielowymiarowy charakter.

Rysunek 4. Wymierne i niewymierne pozytywne efekty OCB z perspektywy jednostki i organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Z jednej strony są one wymierne i w sposób bezpośredni przyczyniają się do poprawy efektywności funkcjonowania danej organizacji, a z drugiej – mają charakter niewymierny i wpływają na obszar wartości, postaw, nastawienia czy aktywności zawodowej pracowników danej organizacji. Moje syntetyczne ujęcie efektów, jakie przynoszą zachowania obywatelskie nie tylko jednostce, ale także całej organizacji przedstawia rysunek 4.

W rozdziale drugim całą swoją uwagę skupiłam na życzliwym przywództwie, które uznałam za słabo rozpoznany konstrukt w naukach o zarządzaniu i jakości (zwłaszcza na gruncie polskim), ale zarazem mający duże znaczenie w kształtowaniu postaw i zachowań podwładnych. Wprowadzenie do tematu życzliwości liderów rozpocząłam od zaprezentowania definicji samego przywództwa, po czym omówiłam kluczowe koncepcje przywództwa opartego na wartościach. Tym samym podjęłam próbę scharakteryzowania przywództwa autentycznego, etycznego, służebnego oraz duchowego. Dalsza część rozdziału to przedstawienie rozwoju koncepcji życzliwego przywództwa, jego definicji oraz wymiarów. Ze względu na fakt, iż w polskiej literaturze przedmiotu pojęcie to nie zostało dotychczas skonceptualizowane zaproponowałam własną definicję tego konstrukt, uznając, że **przywództwo życzliwe to proces wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji i jej otoczeniu, wynikających z etycznego podejmowania decyzji, rozwijania odwagi u podwładnych, z zaangażowania społecznego oraz z innych opartych na wartościach zachowań lidera**. W rozdziale tym skupiłam się także na opisie pomiaru tego zjawiska, a także na prezentacji teorii stanowiących podstawę do analizy związków między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi.

Trzeci rozdział teoretyczny to omówienie **przywiązania organizacyjnego**, które w modelu badawczym zostało potraktowane jako możliwy mediator w relacji pomiędzy życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi. Punktem wyjścia prowadzonych rozważań było uporządkowanie terminologii związanej ze zjawiskiem przywiązania do organizacji, a szczególnie odróżnienie go od pojęć często z nim utożsamianych. Krytyczny przegląd literatury doprowadził mnie przede wszystkim do wyjaśnienia pojęcia zaangażowania, które jest bardzo często odmiennie interpretowane w literaturze przedmiotu, również tej polskiej. Moją interpretację tego pojęcia przedstawia tabela 1.

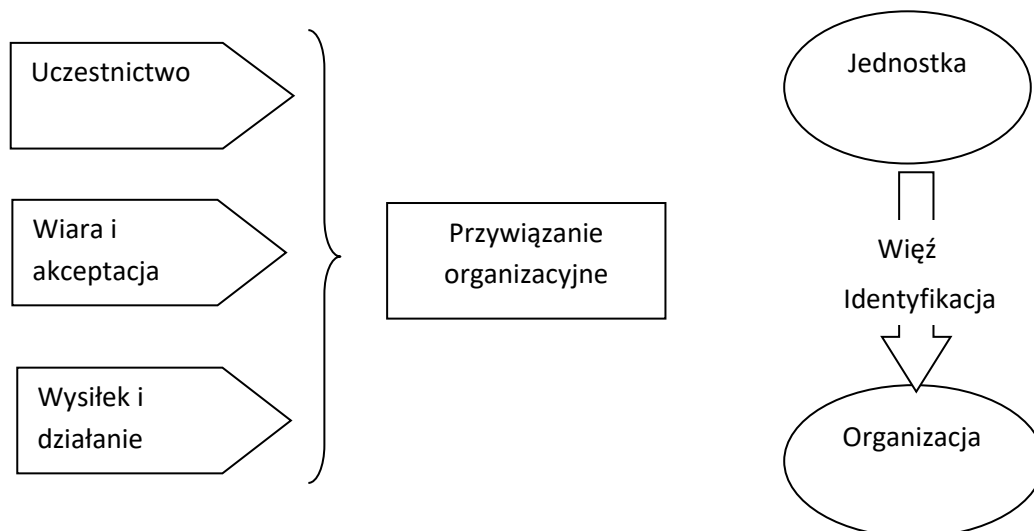
Tabela 1. Znaczenie pojęcia zaangażowania

Angielski odpowiednik słowa zaangażowanie	Interpretacja
<i>Engagement</i>	Pozytywny stosunek do wykonywanej pracy; zaangażowanie w pracę, antyteza wypalenia zawodowego.
<i>Involvement</i>	Identyfikacja z pracą, postrzeganie jej jako źródła zaspokojenia potrzeb jednostki.
<i>Commitment</i>	Psychologiczna identyfikacja pracownika z organizacją, chęć utożsamiania się z nią i pozostania w niej, a zatem przywiązanie.

Źródło: opracowanie własne.

Dalej w pracy przyjąłam, że **przywiązanie organizacyjne** to *psychologiczna więź jednostki z organizacją, wynikająca z dobrowolnego uczestnictwa w niej, charakteryzująca się silnym pragnieniem bycia jej członkiem, wiarą i akceptacją jej celów oraz wartości, a także gotowością do podejmowania znacznego wysiłku na jej rzecz*. Zaproponowane przeze mnie podejście do przywiązania organizacyjnego prezentuje rysunek 5.

Rysunek 5. Komponenty przywiązania organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Przywiązanie organizacyjne rozumiem zatem w kategorii indywidualnego utożsamiania się z organizacją, jej celami i wartościami, dokładaniem wszelkich starań do działań służących jej dobru, a także chęcią bycia jej częścią. Efektem takiego podejścia jest więź nawiązująca się między jednostką a organizacją, przez którą dalej następuje proces identyfikacji.

W dalszej części rozdziału trzeciego uwagę skierowałam w stronę ewolucji koncepcji przywiązania organizacyjnego. Następnie scharakteryzowałam wymiary tej postawy zgodnie z modelem Allen i Meyera. W tej części książki opisałam także determinanty przywiązania do organizacji, szczególnie skupiając się na odpowiednim stylu przywództwa. Rozdział zamyka opis korzyści, jakie niesie za sobą postawa przywiązania organizacyjnego, ze szczególnym podkreśleniem efektu w postaci zachowań obywatelskich.

W rozdziale czwartym zaprezentowałam metodykę prowadzonych badań. Skupiłam się przede wszystkim na opisie postępowania badawczego, uzasadnieniu przyjętych hipotez oraz opracowaniu modelu badawczego. Również w tej części monografii zaprezentowałam wykorzystane narzędzia do pomiaru zmiennych. Uwagę poświęciłam szczególnie przywództwu życzliwemu. W przypadku pomiaru tego zjawiska zastosowałam badanie replikacyjne o charakterze poszerzającym, gdyż zarówno czas, jak też kontekst poznawczy (kraj oraz grupa informatorów) były odmienne niż w przypadku badań oryginalnych. Replikacja objęła nie tylko weryfikację, ale także adaptację skali oryginalnej. Przed przystąpieniem do badań właściwych przeprowadziłam weryfikację adekwatności życzliwego przywództwa, a dokładnie jego czterech wymiarów do nowego kontekstu badawczego – rynek polski i odmienna grupa docelowa. Wyniki wywiadów rozpoznawczych (wypowiedzi respondentów zamieszczono w rozdziale piątym) dowiodły zasadności przyjęcia rozwiązania wielowymiarowego. Wszyscy respondenci podkreślili, że życzliwe przywództwo nie ogranicza się do wnętrza organizacji, ale dotyczy także szerokiej społeczności. Najważniejszym wnioskiem z tej części badania jest fakt, iż życzliwość również w polskich uwarunkowaniach należy rozpatrywać z perspektywy wielowymiarowej. Konsekwencją uzyskanych w toku wywiadów danych było zastosowanie w badaniu ilościowym skali ujmującej cztery wymiary życzliwego przywództwa. W związku z nowym kontekstem badawczym po badaniach właściwych zdecydowałam się na przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej (ang. *explorative factor analysis*, *EFA*). Jej wyniki dowiodły, że w polskich uwarunkowaniach bardziej zasadne jest przyjęcie trójczynnikowego rozwiązania. Ostatecznie życzliwe przywództwo w polskim kontekście badawczym jest zjawiskiem wielowymiarowym, złożonym z takich

wymiarów jak: **wrażliwość etyczna, głębia duchowa i zaangażowanie społeczne**, co szczegółowo opisałam w rozdziale piątym.

Ostatnia część rozdziału czwartego to opis sposobu doboru próby i jej charakterystyki, a także metod służących do analizy zebranego materiału badawczego.

Piąty rozdział monografii ma charakter empiryczny. Ta część prezentuje uzyskane wyniki badań. Rozpoczyna się od prezentacji poziomu organizacyjnych zachowań obywatelskich w badanych przedsiębiorstwach. Kolejny podrozdział stanowi opis procesu weryfikacji i adaptacji skali do pomiaru życzliwego przywództwa. W związku z nowym kontekstem badawczym, o czym wspomniałam wyżej, oprócz walidacji fasadowej, którą opisałam w pracy, po badaniach właściwych zweryfikowałam pierwotne założenia strukturalne skali do pomiaru życzliwego przywództwa. Zgodnie z wytycznymi dotyczącymi adaptacji skal, a dokładnie zgodnie z zasadą dochowania maksymalnej wierności, EFA powinna być przeprowadzona w identyczny sposób, jak w badaniu oryginalnym (Klimas, 2021). Zmienne latentne w eksploracyjnej analizie czynnikowej zostały wyodrębnione przy wykorzystaniu metody głównych składowych z normalizacją Kaisera. Z uwagi na dopuszczalne skorelowanie czynników wykorzystano rotację ukośną Oblimin. W celu zasadności przeprowadzenia analizy czynnikowej posłużono się testem sferyczności Barletta oraz współczynnikiem Kaisera-Mayera-Olkina (KMO). Zarówno test sferyczności, jak też adekwatności KMO dały w pełni satysfakcjonujące wyniki. Można zatem uznać, że przeprowadzenie analizy czynnikowej było w pełni zasadne. Wyodrębnione wartości własne w ramach analizy czynnikowej (> 1) wskazały na istnienie sześciu czynników w ramach życzliwego przywództwa. Kryterium Cattela wskazało jednak, że tylko trzy pierwsze czynniki odgrywają istotną rolę. Na wykresie osypiska (wykres 2 w monografii) widać, że po trzecim czynniku rozkład wartości własnych zaczyna się spłaszczać. Wyniki analizy czynnikowej wskazały, że bardziej uzasadnione metodologicznie względem zebranego materiału empirycznego na rynku polskim będzie przyjęcie rozwiązania **trójczynnиковego**, a nie jak w przypadku oryginalnego narzędzia czteroczynnikowego.

Po uzyskaniu wyników przeprowadziłam trzy kolejne iteracje analizy czynnikowej (opisane w monografii), tym razem z przyjętym założeniem o trójczynnиковym rozwiązaniu. Nie wszystkie subczynniki łądowały bowiem na poziomie minimalnym 0,5. Ostatnia, czwarta iteracja dostarczyła satysfakcjonujących wyników i dała możliwość przyjęcia trójwymiarowego rozwiązania o ostatecznej liczbie 20 wskaźników. Wyniki przeprowadzonych analiz dowiodły

wielowymiarowości zjawiska życzliwego przywództwa. Jednakże zarówno liczba, jak też struktura wymiarów nie pokrywała się w pełni z oryginalnym rozwiązaniem. Dlatego też wyłonione trzy wymiary życzliwego przywództwa nie mogły przyjąć wszystkich takich samych etykiet, co w badaniu oryginalnym. Z pierwotnego ujęcia możliwe było pozostawienie czynników *wrażliwość etyczna* oraz *głębia duchowa*, które ładowane są wyłącznie przez wskaźniki wcześniej związane z tymi wymiarami. Trzeci czynnik musiał natomiast przyjąć inną etykietę, związaną zarówno z pierwotnym wymiarem *pozytywne zaangażowanie*, jak też *reagowanie społeczne*. Analizując zatem treść pytań reprezentujących poszczególne wskaźniki pomiarowe dla trzeciego wymiaru życzliwego przywództwa zaproponowałam etykietę *zaangażowanie społeczne*. Reasumując dowiodłam, iż życzliwe przywództwo w polskim kontekście badawczym jest zjawiskiem wielowymiarowym, złożonym z takich wymiarów jak:

- 1) **Wrażliwość etyczna**, która dotyczy sfery moralnej lidera, a dokładnie jego podejścia do etycznego podejmowania decyzji i dotrzymywania zobowiązań. Ten wymiar życzliwego przywództwa nawiązuje także do sprawiedliwego traktowania pracowników oraz zwracania uwagi na moralność nie tylko swoją, ale także podwładnych;
- 2) **Głębia duchowa**, która dotyczy doszukiwania się głębszego sensu w wykonywanej pracy. Ten wymiar to wyraz empatii i cierpliwości. Przywództwo życzliwe w tym kontekście to także poszukiwanie celu i głębszego spełnienia w zawodowej karierze nie tylko swojej, ale także pracowników;
- 3) **Zaangażowanie społeczne**, które dotyczy zachowań lidera związanych z motywowaniem nie tylko siebie, ale także podwładnych do osiągnięcia pozytywnych rezultatów działań. Ten wymiar odnosi się również do społecznej odpowiedzialności lidera i jego wpływu na życie innych ludzi.

Wskaźniki pomiarowe wchodzące w skład finalnego, trójczynnиковego podejścia do życzliwego przywództwa przedstawiłam w tabeli 5.9 monografii. W toku dalszej analizy pozostawione na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej zmienne wykorzystałam do budowy modelu pomiarowego życzliwego przywództwa. Wyodrębnione czynniki stanowiły zmienne ukryte modelu. Do jego testowania wykorzystałam confirmacyjną analizę czynnikową (ang. *CFA - confirmatory factor analysis*) w oprogramowaniu SPSS Amos. Tabela 2 przedstawia trójczynnиковy model życzliwego przywództwa z zachowanymi pozycjami po przeprowadzeniu

konfirmacyjnej analizy czynnikowej³. Wyniki iteracyjnej CFA potwierdziły, że konstrukt życzliwe przywództwo złożony jest z trzech wymiarów o łącznej liczbie 20 subczynników:

- 7 wskaźników dla wrażliwości etycznej;
- 4 wskaźniki dla głębi duchowej;
- 9 wskaźników dla zaangażowania społecznego.

Tabela 2. Zestandaryzowany model pomiarowy życzliwego przywództwa poddany konfirmacyjnej analizie czynnikowej

Relacja	Ładunek czynnikowy/parametr	Wartość P
WE1 ← WE	0,694	0,000
WE2 ← WE	0,856	0,000
WE3 ← WE	0,899	0,000
WE4 ← WE	0,843	0,000
WE6 ← WE	0,674	0,000
WE7 ← WE	0,555	0,000
WE8 ← WE	0,624	0,000
D7 ← GD	0,653	0,000
D8 ← GD	0,848	0,000
D9 ← GD	0,784	0,000
D10 ← GD	0,593	0,000
SP1 ← ZS	0,661	0,000
SP3 ← ZS	0,679	0,000
SP4 ← ZS	0,722	0,000
SP5 ← ZS	0,728	0,000
SP6 ← ZS	0,757	0,000
SP7 ← ZS	0,761	0,000
SP10 ← ZS	0,791	0,000
PZ7 ← ZS	0,729	0,000
PZ8 ← ZS	0,693	0,000
Korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami życzliwego przywództwa		
GD ↔ WE	0,644	0,000
ZS ↔ WE	0,694	0,000
GD ↔ ZS	0,665	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

³ Ze względu na znaczną ilość wskaźników pomiarowych – 20, dane z modelu pomiarowego zostały zaprezentowane w postaci tabeli, gdyż ten sposób okazał się być bardziej czytelny niż przedstawienie rysunku.

Wszystkie ładunki czynnikowe okazały się istotne statystycznie. Istotne też były wszystkie współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi wymiarami życzliwego przywództwa, co potwierdziło przyjęte założenia i uzasadnia wykorzystanie rotacji oblimin w poprzednim kroku analizy. Do tego rozpatrywany model życzliwego przywództwa uznałam za dobrze dopasowany, gdyż wartości poszczególnych miar dopasowania modelu były następujące:

- $CMIN/DF = 1,889$; (warunek < 2)
- $RMSEA = 0,079$ (wartości poniżej 0,08 uznaje się za zadowalające)
- $IFI = 0,912$ (wartość większa od 0,85)

Model pomiarowy życzliwego przywództwa w prezentowanej wyżej postaci przyjąłam do modeli strukturalnych, zakładających występowanie zależności pomiędzy poszczególnymi konstruktami teoretycznymi.

Wracając do struktury rozdziału piątego wskazałam w nim także rezultaty przeprowadzonych wywiadów oraz poziom trójczynnika życzliwego przywództwa. Dalej uwagę skupiałam na określeniu poziomu przywiązania organizacyjnego w badanych podmiotach. Warto zaznaczyć, że określając stan analizowanych konstruktów skupiałam się także na prezentacji ich zróżnicowania w zakresie zmiennych kontrolnych. Kolejną część tego rozdziału to analiza danych pod kątem testowania hipotez za pomocą modelowania równań strukturalnych. Rozdział wieńczy dyskusja skupiona wokół otrzymanych wyników badań.

W świetle zrealizowanych badań udało mi się zidentyfikować relacje, jakie zachodzą między zjawiskami życzliwego przywództwa, zachowań obywatelskich oraz przywiązania do organizacji. **Ustalenie oraz ocena tych relacji stały się głównym rezultatem niniejszej pracy.**

Badania dowiodły istotnego statystycznie, pozytywnego wpływu życzliwego przywództwa na organizacyjne zachowania obywatelskie, co zatem **nie dało podstaw do odrzucenia hipotezy głównej**. Można zatem uznać, że życzliwe przywództwo determinuje zachowania obywatelskie podwładnych. Szczegółowe analizy doprowadziły do odrzucenia hipotezy pierwszej szczegółowej oraz przyjęcia trzech kolejnych. W odniesieniu do specyfiki przedsiębiorstwa analiza efektów moderacji wykazała, że własność firmy (rodzinna lub nie) nie kształtuje zależności pomiędzy życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi (co wskazuje **na odrzucenie hipotezy H1**). Interesującą implikacją uzyskanych wyników jest również ustalenie pozytywnego wpływu życzliwego przywództwa na przywiązanie organizacyjne, a także wpływu tego przywiązania na

obywatelskość pracowników badanych przedsiębiorstw (co wskazuje na **brak podstaw do odrzucenia hipotez H2 i H3**). Badania wykazały także mediacyjny wpływ przywiązania organizacyjnego na relację między życzliwym przywództwem a OCB, co **nie dało podstaw do odrzucenia hipotezy H4**. Efekty realizacji hipotez prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Weryfikacja hipotez

Hipoteza	Rezultaty testowania hipotezy	Uwagi
Hipoteza główna (HG): Życzliwe przywództwo pozytywnie wpływa na organizacyjne zachowania obywatelskie pracowników	Przyjęta (nie ma podstaw do odrzucenia)	Badania dowiodły istotnego statystycznie, pozytywnego wpływu życzliwego przywództwa na organizacyjne zachowania obywatelskie;
Hipoteza szczegółowa H1: Własność firmy (rodzinna lub nie) moderuje relację między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi, przy czym relacja ta jest silniejsza w przypadku firm rodzinnych	Odrzucona	Analiza wyników wskazała, że zarówno w przypadku firm rodzinnych, jak też tych pozostałych, wpływ życzliwego przywództwa na zachowania obywatelskie jest istotny statystycznie. Wpływ ten jest większy w przypadku firm rodzinnych. Jednakże różnica w ocenie parametru pomiędzy grupami jest nieistotna statystycznie .
Hipoteza szczegółowa H2: Życzliwe przywództwo pozytywnie wpływa na przywiązanie organizacyjne pracowników.	Przyjęta (nie ma podstaw do odrzucenia)	Wpływ życzliwego przywództwa na przywiązanie organizacyjne pracownika okazał się być istotny statystycznie . Wpływ ten jest dodatni i umiarkowany
Hipoteza szczegółowa H3: Przywiązanie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania obywatelskie.	Przyjęta (nie ma podstaw do odrzucenia)	Przywiązanie organizacyjne w istotny sposób dodatnio i słabo wpływa na zachowania obywatelskie
Hipoteza szczegółowa H4: Przywiązanie organizacyjne mediuje relację między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi.	Przyjęta (nie ma podstaw do odrzucenia)	Efekt pośredni wpływu życzliwego przywództwa na zachowania obywatelskie poprzez przywiązanie organizacyjne zwiększa efekt całkowity tej relacji ze słabego na umiarkowany . Przywiązanie organizacyjne zatem mediuje relację między życzliwym przywództwem a organizacyjnymi

		zachowaniami obywatelskimi. Mediacja ta jest częściowa.
--	--	---

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rezultaty weryfikacji hipotez to jednak nie jedyne wnioski, jakie można wyciągnąć ze zrealizowanych badań. Wyniki prowadzonych analiz wskazują na to, iż:

- w polskich uwarunkowaniach kulturowych życzliwe przywództwo jest konstruktem składającym się z trzech wymiarów: **zaangażowania społecznego, wrażliwości etycznej oraz głębi duchowej**;
- poziom trójczynnikowego życzliwego przywództwa w badanych przedsiębiorstwach można uznać za wysoki;
- największe znaczenie dla podwładnych wśród wszystkich wymiarów życzliwego przywództwa ma wymiar zaangażowania społecznego, dalej wrażliwości etycznej a najmniejszy głębi duchowej;
- wpływ życzliwego przywództwa na zachowania obywatelskie pracowników jest najsilniejszy w przypadku wrażliwości etycznej lidera;
- percepcja życzliwego przywództwa ma związek z charakterystyką samego przedsiębiorstwa - wyższe oceny konstruktów uzyskano w firmach rodzinnych oraz w przedsiębiorstwach mniejszej wielkości;
- w badanych podmiotach częstotliwość przejawiania zachowań obywatelskich skierowanych do współpracowników, jak też do samej organizacji jest zbliżona;
- poziom przejawiania zachowań obywatelskich zależy od wieku przedsiębiorstwa oraz własności firmy;
- w analizowanych podmiotach najwyższy poziom przywiązania do organizacji przejawia się w wymiarze afektywnym;
- znaczenie w poziomie przywiązania organizacyjnego odgrywa ponownie wiek firmy oraz rynek jej działania.

Wnioski płynące z testowania hipotez oraz z pozostałych analiz dały odpowiedzi na wszystkie postawione we wstępie pracy pytania, które jednocześnie formułowały podejmowany problem badawczy.

Wkład pracy do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości

Podjęte rozpoznanie naukowe pozwoliło przede wszystkim **wprowadzić do polskiej literatury przedmiotu zagadnienie życzliwego przywództwa**. Przywództwo to zbudowane jest na etycznym fundamencie, a swoimi korzeniami nawiązuje do pozytywnej teorii organizacji. Życzliwy lider odznacza się wysoką samoświadomością i jest pozytywnie nastawiony do innych. Jego podejście do kierowania organizacją opiera się na uczciwości, sprawiedliwości i otwartości. Przywódca ten chce nie tylko u siebie, ale także u swoich podwładnych odnaleźć głębszy sens pracy, a także kreować dobro, z którego korzyści płyną do szerokiej społeczności. Życzliwe przywództwo może być zatem uznane za przywództwo pozytywne. Najważniejszym ustaleniem zrealizowanych badań jest rozpoznanie wpływu tego zjawiska na organizacyjne zachowania obywatelskie. Warto jednak nadmienić, że rezultaty badań dowiodły, iż relacja między życzliwym przywództwem a OCB nie jest moderowana przez zmienną w postaci własności przedsiębiorstwa. Co prawda, rodzinny charakter firmy w większym stopniu determinuje obywatelskość, ale jednak różnica w ocenie zmiennych pomiędzy grupami okazała się być nieistotna statystycznie. Przedmiotowe badania dowiodły także, że życzliwe przywództwo wpływa na przywiązanie do organizacji, a ono z kolei prowadzi do większej obywatelskości. Co ważne, rezultaty badań wskazały również, że wpływ życzliwego przywództwa na zachowania obywatelskie jest częściowo zapośredniczony przez wspomniane wyżej przywiązanie organizacyjne.

Oprócz zrealizowania celu głównego pracy, jakim była **identyfikacja relacji zachodzących między życzliwym przywództwem a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym**, istotnym wkładem w rozwój dotychczasowej wiedzy jest realizacja wszystkich celów szczegółowych, zarówno tych o charakterze teoretycznym, jak też metodycznym i utylitarnym.

W ramach celów teoretycznych:

1) Scharakteryzowano naturę i specyfikę organizacyjnych zachowań obywatelskich

(C1):

- zaprezentowano złożoność problematyki zachowań organizacyjnych oraz problemy definicyjne,
- zidentyfikowano i syntetycznie przedstawiono determinanty oraz efekty tych zachowań,

- zaprezentowano nową definicję zachowań obywatelskich w brzmieniu:

zindywidualizowane i dyskrecjonalne zachowania pracownika, wykraczające poza formalny zakres jego obowiązków, nie podlegające w sposób bezpośredni systemowi wynagradzania i oceny, prowadzące do lepszego funkcjonowania organizacji.

2) Skonceptualizowano pojęcie i wymiary życzliwego przywództwa (C2):

- po raz pierwszy na polskim gruncie przedstawiono koncepcję życzliwego przywództwa oraz jego wymiarów,

- szczegółowo scharakteryzowano cztery paradygmaty w przywództwie oraz cztery nurty w literaturze badań organizacyjnych prowadzące do powstania koncepcji życzliwego przywództwa,

- przedstawiono polską definicję życzliwego przywództwa w następującym brzmieniu:

proces wprowadzania pozytywnych zmian w organizacji i jej otoczeniu, wynikających z etycznego podejmowania decyzji, rozwijania odwagi u podwładnych, z zaangażowania społecznego oraz z innych opartych na wartościach zachowań lidera.

3) Usystematyzowano terminologię związaną z pojęciem przywiązania organizacyjnego (C3)

- zaprezentowano problematykę przywiązania organizacyjnego w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości (uporządkowano problemy definicyjne, odróżniając tym samym przywiązanie organizacyjne od innych konstruktów zbliżonych znaczeniowo, przedstawiono ewolucję koncepcji przywiązania oraz wskazano na determinanty i rezultaty tej postawy),

- przedstawiono definicję przywiązania organizacyjnego w brzmieniu:

Psychologiczna więź jednostki z organizacją, wynikająca z dobrowolnego uczestnictwa w niej, charakteryzująca się silnym pragnieniem bycia jej członkiem, wiarą i akceptacją jej celów oraz wartości, a także gotowością do podejmowania znacznego wysiłku na jej rzecz.

4) Zidentyfikowano teoretyczne związki między życzliwym przywództwem, zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym (C4):

- przedstawiono teorie wyjaśniające przyjęcie życzliwego przywództwa jako determinanty zachowań organizacyjnych,

- zaprezentowano argumenty przyjęcia przywiązania organizacyjnego jako mediatora w relacji między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi,

- teoretycznie umotywowano możliwego moderatora relacji między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi w postaci własności przedsiębiorstwa (firma rodzinna lub nie).

W ramach celu metodycznego:

1) Przeprowadzono weryfikację i adaptację narzędzia pomiaru życzliwego przywództwa z uwzględnieniem perspektywy podwładnych i polskiego kontekstu kulturowego (C5):

- weryfikacja adekwatności oraz dopasowanie oryginalnego narzędzia pomiaru życzliwego przywództwa do nowego kontekstu badawczego,
- opracowanie ostatecznej wersji skali pomiaru omawianego konstruktów, uwzględniającej 20 wskaźników pomiarowych ujętych w trzech wymiarach i zakładającej pomiar z perspektywy pracownika.

W ramach celów empirycznych:

1) Zweryfikowano empirycznie wymiary oraz poziom życzliwego przywództwa w polskich przedsiębiorstwach (C6);

- życzliwe przywództwo składa się z trzech wymiarów – zaangażowania społecznego, wrażliwości etycznej i głębi duchowej,
- dokonano empirycznego potwierdzenia ogólnego poziomu oraz poziomu poszczególnych wymiarów życzliwego przywództwa w kontekście polskim (poprzez średnie wartości odpowiedzi).

2) Określono poziom zachowań obywatelskich i przywiązania organizacyjnego w badanych przedsiębiorstwach (C7)

- zidentyfikowano ogólny poziom zachowań obywatelskich oraz przywiązania do organizacji, a także zhierarchizowano wymiary tych konstruktów pod względem średnich wartości odpowiedzi

3) Wskazano różnice w percepcji życzliwego przywództwa oraz w poziomie zachowań obywatelskich i przywiązania organizacyjnego w zależności od zmiennych kontrolnych (C8)

- empirycznie potwierdzono, że różnice w percepcji życzliwego przywództwa wynikają jedynie z wielkości przedsiębiorstwa oraz własności firmy (firma rodzinna lub nie),
- wykazano, że poziom przejawiania zachowań obywatelskich zależy od wieku przedsiębiorstwa oraz własności firmy,

- udowodniono także, że różnice w poziomie przywiązania organizacyjnego wynikają z takich zmiennych jak wiek przedsiębiorstwa oraz rynek jego działania.

4) Przetestowano zależności między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi oraz przywiązaniem organizacyjnym, z uwzględnieniem efektów mediacji i moderacji (C9):

- potwierdzono związek między życzliwym przywództwem a zachowaniami organizacyjnymi i przywiązaniem do organizacji,
- wykazano stymulujący wpływ życzliwego przywództwa (zarówno wpływ bezpośredni, jak i pośredni) na zachowania obywatelskie,
- zidentyfikowano wymiary życzliwego przywództwa o najsilniejszym wpływie na zachowania obywatelskie w poszczególnych wymiarach,
- potwierdzono, że życzliwe przywództwo jest determinantą zachowań obywatelskich,
- przetestowano i odrzucono założenie o moderującym efekcie rodzinnego charakteru firmy w relacji między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi.

W ramach celów utylitarnych:

1) sformułowano rekomendacje ukierunkowane na proces rekrutacji i szkolenia

życzliwych liderów (C10) – przedstawiono je w części zakończenia pracy zatytułowanej „Implikacje praktyczne dla liderów i ich organizacji”.

Nawiązując do treści opracowania, należy zauważyć, że w Polsce dotychczas nie odnotowano badań poświęconych życzliwemu przywództwu, a na pewno nie w takim zakresie, jak podjęte w niniejszej monografii. Mimo to można określić dalsze kierunki badań związane z tą problematyką, co w obliczu pojawiających się nowych uwarunkowań oraz perspektyw rozwoju wielu zjawisk, stanowić może istotne wyzwanie naukowe. Życzliwe przywództwo stanowi bowiem szeroki obszar do poznawania i rozszerzania dociekań naukowych. Warto w tym kontekście zaprezentować kilka z nich.

Ciekawym kierunkiem rozważań mogłoby być poszukiwanie antecedenencji życzliwego przywództwa. Do tej pory uwaga skupiała się wyłącznie na inteligencji emocjonalnej, ale ważne mogą być również cechy lidera, elastyczność i otwartość, a także różne zmienne sytuacyjne.

Kolejnym potencjalnym obszarem przyszłych badań jest związek między życzliwym przywództwem a innymi wynikami organizacyjnymi, takimi jak satysfakcja z pracy czy kreatywność. Warto także wprowadzić w te relacje mediator w postaci postrzeganego wsparcia organizacyjnego czy też sprawiedliwości organizacyjnej. Ze względu na związek życzliwego przywództwa z odpowiedzialności społeczną lidera wartym uwagi byłby również wątek wpływu tego rodzaju przywództwa na prośrodowiskowe zachowania obywatelskie (ang. *organizational environmental citizenship behavior - OCBE*), które przynoszą korzyści środowisku naturalnemu i pośrednio w ten sposób przyczyniają się do sukcesu organizacji. Warto byłoby także zobrazować poziom życzliwego przywództwa w instytucjach publicznych, które z samego założenia mają służyć społeczeństwu, do czego nawiązuje szczególnie jeden z wymiarów omawianego konstruktów. Przyszłe analizy mogłyby się również skupić na analizach komparatywnych między sektorem publicznym i prywatnym, przemysłem produkcyjnym i usługowym czy na przykład przedsiębiorstwami w regionach miejskich i wiejskich.

Warto jeszcze zaznaczyć, że podjęta w monografii problematyka z jednej strony związana z życzliwym przywództwem, a z drugiej z zachowaniami obywatelskimi stanowi relatywnie nowy nurt poznawczy w naukach o zarządzaniu i jakości. Ekstrapolacja przedstawionych w pracy kierunków i perspektyw ujmowania zachowań obywatelskich w dotychczasowym dorobku publikacyjnym wzbogacona o wyniki badań własnych wskazuje na użyteczność podjętego rozpoznania naukowego.

Mój kluczowy wkład własny (rozpisany powyżej przy ocenie celów szczegółowych) można podsumować w kilku punktach odnoszących się do następujących dokonań:

1. Opracowanie autorskich definicji zachowań obywatelskich, życzliwego przywództwa oraz przywiązania organizacyjnego;
2. Porównanie zachowań obywatelskich z innymi konstruktami pokrewnymi;
3. Przeprowadzenie krytycznej analizy dorobku publikacyjnego w zakresie zachowań obywatelskich, która pozwoliła pogrupować dostępny materiał w kilka kierunków publikacyjnych: rezultaty zachowań obywatelskich, czynniki organizacyjne, czynniki psychospołeczne, cechy osobowościowe, przywództwo oraz klimat i wsparcie organizacyjne;

4. Zaprezentowanie na podstawie przeglądu literatury determinant przywiązania organizacyjnego w ujęciu całościowym i wymiarowym, a także rezultatów tej postawy;
5. Weryfikacja i adaptacja narzędzia do pomiaru życzliwego przywództwa, czego efektem stało się opracowanie trójczynnikowej skali służącej do określenia poziomu tegoż przywództwa w polskich uwarunkowaniach kulturowych z uwzględnieniem perspektywy podwładnego;
6. Potwierdzenie, że życzliwe przywództwo jako wielowymiarowy konstrukt jest użyteczny także w polskim kontekście kulturowym;
7. Ustalenie zależności zachodzących między życzliwym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi z uwzględnieniem mediatora w postaci przywiązania organizacyjnego oraz moderatora w formie własności przedsiębiorstwa – firma rodzinna lub nie.

Reasumując, badania, których wyniki zostały zaprezentowane w monografii, nie wyczerpują w pełni i ostatecznie potencjału, jaki niesie za sobą problematyka zachowań obywatelskich i kontekst życzliwego przywództwa. Mam jednak nadzieję, że zostaną one potraktowane jako punkt wyjścia do prowadzenia kolejnych rozważań i dyskusji naukowych. Pomimo tego, że temat obywatelskości pracowników jest rozpoznawalny i stosunkowo często podejmowany przez świat nauki, to jednak wciąż jest niezwykle aktualny. Należy zatem doszukiwać się kolejnych, ale jednak bardziej współczesnych i dostosowanych do obecnych wyzwań gospodarczych determinant tych zachowań, które ostatecznie mogą prowadzić do wzrostu ich przejawiania, a co za tym idzie również do wzrostu efektywności całej organizacji.

Literatura wykorzystana w podrozdziale 4.1 autoreferatu

- Antwi, C. O., Fan, C., Aboagye, M. O., Brobbey, P., Jababu, Y., Affum-Osei, E., & Avornyo, P. (2019). Job demand stressors and employees' creativity: a within-person approach to dealing with hindrance and challenge stressors at the airport environment. *The Service Industries Journal*, 39(3–4), 250–278.
- Apanowicz, J. (2003). *Metodologia nauk*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Doré, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: A case study of culture, leadership and trust. *Management Decision*, 42(1), 13–40
- Barabasz, A., & Chwalibóg, E. (2013). Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacjach. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, 282, 23–32.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new*

- discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Cavazotte, F., Hartman, N. S., & Bahiense, E. (2013). Charismatic Leadership, Citizenship Behaviors, and Power Distance Orientation: Comparing Brazilian and U.S. Workers. *Cross-Cultural Research*, 48(1), 3–31
- Czakon, W. (2015). Rygor metodologiczny. W W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (wyd. 3 roz). Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Dartey-Baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership behaviors and organizational citizenship behavior: The mediating role of job involvement. *International Journal of Business*, 24(1), 74–95.
- De Los Reyes, A., Augenstein, T. M., Wang, M., Thomas, S. A., Drabick, D. A. G., Burgers, D. E., & Rabinowitz, J. (2015). The validity of the multi-informant approach to assessing child and adolescent mental health. *Psychological Bulletin*, 141(4), 858–900.
- Fang, C.-H., Chang, S.-T., & Chen, G.-L. (2009). Applying Structural Equation Model to Study of the Relationship Model Among Leadership Style, Satisfaction, Organization Commitment and Performance in Hospital Industry. *International Conference on E-Business and Information System Security*.
- Freire, C., & Gonçalves, J. (2021). The relationship between responsible leadership and organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9), 1–16.
- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 592–611.
- Glińska-Noweś, A. (2017). *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Glińska-Noweś, A., & Szostek, D. (2018). Organizational Citizenship Behaviors in Public and Private Sector. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 45–58.
- Goranczewski, B. (2018). *Klient wewnętrzny a organizacyjne zachowania obywatelskie. Perspektywa humanistyczna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, (25th anniv). Paulist Press. New York.
- Ivanova, A. (2018). Pozytywne przywództwo w polskich organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(47), 193–206.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 537–553.
- Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663–678.
- Kanwal, F., Rathore, K., & Qaisar, A. (2019). Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 13(2), 283–310.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Kaufmann, L., & Astou Saw, A. (2014). Using a multiple-informant approach in SCM research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(6), 511–527.
- Klimas, P. (2017). Problem liczby informatorów: badania eksploatacji relacji współtworzenia. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 24, 123–137.
- Klimas, P. (2021). Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych. W *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (ss. 123–161). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Kose, A. G., & Metin, U. B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 245–262.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań naukowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lavy, S. (2019). Daily Dynamics of Teachers' Organizational Citizenship Behavior: Social and Emotional Antecedents and Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–9.
- Ladebo, O. J. (2005). Relationship between Citizenship Behaviors and Tendencies to Withdraw among Nigerian Agribusiness Employees. *Swiss Journal of Psychology*, 64(1), 41–50.

- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H. (2009). Linking Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Social and Economic Exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 401–422.
- Luu, T. T. (2019a). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, 99(March), 282–294.
- Mintzberg, H. (2006). Leadership and Communityship: Community-ship is the answer. *Financial Times*, 23(October).
- Mustafa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 95–106.
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *Leadership Quarterly*, 22(2), 353–366.
- Nezakati, H., Asgari, O., Karimi, F., & Kohzadi, V. (2010). Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Human Resources Empowerment (HRE). *World Journal of Management*, 2, 47–64.
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23, 375–389.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306.
- Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economic*, 5, 1–12.
- Saragih, S. (2007). Individualism-Collectivism (IC) as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in an Accounting Environment Setting. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 1–14.
- Shaw, K. H., & Liao, H. Y. (2021). Does Benevolent Leadership Promote Follower Unethical ProOrganizational Behavior? A Social Identity Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(1), 31–44.
- Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible Leadership: Review and Prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06, 877–884..
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914634.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szeliga-Duchnowska, A., & Goranczewski, B. (2018). Przywództwo Sytuacyjne a Zachowania Obywatelskie w Organizacji. *Humanities and Social Sciences quarterly*, XXIII(1), 161–174.
- Thakur, D. J., & Sharma, D. (2019). Responsible Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Relationship Study. *Pacific Business Review International*, 12(3), 21–29.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *The Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.
- Wei, Y.-C. (2014). The Benefits of Organizational Citizenship Behavior for Job Performance and the Moderating Role of Human Capital. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 87–99.
- Yoshikawa, T., & Hu, H. W. (2017). Organizational Citizenship Behaviors of Directors: An Integrated Framework of Director Role-Identity and Boardroom Structure. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 99–109.
- Zehir, C., Muceldili, B., Altindag, E., Sehitoglu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: the mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365–1375.

4.2. Pozostałe osiągnięcia naukowe

Moje pozostałe osiągnięcia naukowe opisane zostały w podziale na okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora, obejmujący lata 2011-2013 oraz na czas po uzyskaniu tego stopnia, czyli lata 2014-2023.

4.2.1. Osiągnięcia naukowe przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora

W latach 2003-2008 studiowałam na dziennych studiach magisterskich w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Ukończyłam z wynikiem bardzo dobrym kierunek zarządzanie i marketing. Już podczas studiów zdobywałam doświadczenie zawodowe, pracując w toruńskiej firmie consultingowej. Do moich obowiązków należało przede wszystkim podejmowanie współpracy z podmiotami gospodarczymi regionu w zakresie wykorzystania funduszy unijnych. To właśnie wtedy rozbudziły się we mnie zainteresowania skupione wokół problematyki rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza tych mniejszej wielkości. Zdobyta w trakcie studiów wiedza, poparta doświadczeniem w zakresie możliwości pozyskania środków na eskalację firmy wpłynęła na temat mojej pracy magisterskiej - *Finansowe wsparcie małych i średnich firm województwa kujawsko-pomorskiego w ramach unijnego programu Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*. Jej promotorem był prof. dr hab. Stanisław Sudoł, który to zasugerował mi, abym swoją przyszłość związała z działalnością akademicką, ze względu na „możliwość rozwijania mojego potencjału badawczego”. Jednakże w celu zdobycia większych umiejętności praktycznych rozpoczęłam pracę w korporacji, a następnie w mikroprzedsiębiorstwie, co dało mi pogląd na specyfikę funkcjonowania zupełnie odmiennych firm. Cały czas jednak mentalnie i fizycznie związana byłam ze swoją *Alma Mater*, na której to ostatecznie w roku 2011 podjęłam pracę na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem.

Na początku swojej drogi naukowej skupiona byłam na szeroko rozumianym zarządzaniu. W szczególności interesowałam się jednak dość specyficzną grupą przedsiębiorstw, jaką są „tajemniczy mistrzowie” polskiej gospodarki. Tajemniczy mistrz zgodnie z definicją to firma zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz będąca liderem na rynku

polskim, osiągająca przychody poniżej 3 mln euro oraz nisko obecna w świadomości publicznej (anonimowość). Motywacją do prowadzenia rozważań naukowych w tym kierunku był między innymi mój udział w projekcie realizowanym wspólnie z prof. dr hab. Maciejem Zastempowskim i dr hab. Wojciechem Popławskim. Projekt pt. „*Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*” uzyskał finansowanie ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Co więcej, osiąganie spektakularnych sukcesów przez te działające w „ukryciu” firmy sprawiło, że to właśnie z tą tematyką wiążą się moje pierwsze publikacje, czyli współautorstwo monografii, autorstwo rozdziału w monografii oraz artykułu w czasopiśmie naukowym:

- Grego-Planer, D., Popławski, W., Zastempowski, M. (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Grego-Planer, D. (2012). Tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki jako przykład przedsiębiorstw osiągających sukcesy na niszowych rynkach. W J. Adamczyk, H. Hall (red.), *Zarządzanie: teoria, praktyka i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, s. 213–221.
- Grego-Planer, D. (2014). Uwarunkowania zewnętrzne budowy potencjału konkurencyjnego tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 1, 87–103. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.006.

Okres przed doktoratem to także równoległe prowadzenie badań statutowych dotyczących innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim. Ich wyniki zostały opublikowane w takich czasopismach jak *AUNC Zarządzanie* oraz *Współczesne Zarządzanie*:

- Grego-Planer, D. (2011). Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw makroregionu grudziądzkiego. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 38, 31–43.
- Grego-Planer, D. (2012). Potencjał innowacyjny sektora MSP w województwie kujawsko-pomorskim. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 56–64.

Praca na stanowisku asystenta to także czas, w którym nawiązywałam współpracę z innymi naukowcami Wydziału. Wspólnie z dr Joanną Petrykowską oraz dr Katarzyną Liczmańską prowadziłyśmy badania w firmach usługowych, czego rezultatem była współautorska publikacja w Zeszytach Naukowych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie:

- Grego-Planer, D., Liczmańska, K., Petrykowska, J. (2013). Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w firmach usługowych. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 10, 256–266.

W analizowanym okresie uczestniczyłam w następujących konferencjach naukowych:

- Współczesne nurty badawcze w naukach o zarządzaniu Uniwersytet Jagielloński Kraków 23-24 maja 2012 r. Kraków – udział z wystąpieniem
- International Conference on Marketing Management MM 2013 Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie 5.06.2013 – udział z wystąpieniem

Moja działalność naukowa prowadzona w latach 2011-2013 zwieńczona została pracą doktorską, której motywem przewodnim stała się najbardziej przeze mnie rozpoznana w tym okresie problematyka działalności tajemniczych mistrzów. Dysertację pt. *Zasoby niematerialne w budowaniu potencjału konkurencyjnego tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki* obroniłam z wyróżnieniem dnia 14 stycznia 2014 rok. Promotorem pracy był prof. dr hab. Maciej Zastempowski, natomiast recenzentami prof. dr hab. Szymon Cyfert oraz dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK.

4.2.2. Osiągnięcia naukowe po uzyskaniu stopnia naukowego doktora

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu nadal pracowałam w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem WNEiZ UMK jako asystent, po czym od października 2014 roku objęłam stanowisko adiunkta. Kontynuowałam prace badawcze odwołujące się do problematyki rozprawy doktorskiej, jak też do innowacyjności przedsiębiorstw. Zainteresowałam się również nowym obszarem, w którym to poszukiwałam luk badawczych. W prowadzonej przeze mnie pracy naukowo-badawczej można zatem wyróżnić trzy nurty:

1. Konkurencyjność i innowacyjność tajemniczych mistrzów
2. Innowacyjność przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP
3. Zachowania organizacyjne

Nurt 1 – konkurencyjność i innowacyjność tajemniczych mistrzów

Pierwszy nurt badawczy stanowi kontynuację moich zainteresowań naukowych z okresu przed uzyskaniem stopnia doktora. Na tym etapie skupiłam się nie tylko na publikacji uzyskanych wcześniej rezultatów badań, ale także na prowadzeniu nowych analiz w tym zakresie⁴. Zidentyfikowałam również kolejne polskie firmy, mogące mieć nieformalny status ukrytego lidera. Prowadząc badania nad tą grupą przedsiębiorstw starałam się przede wszystkim znaleźć odpowiedź na pytanie dlaczego właśnie te firmy zajmują czołową pozycję na rynku. Na jakich zasobach opierają swoją działalność i gdzie należy szukać źródeł ich przewagi konkurencyjnej?

Efektem prowadzonych analiz naukowych w tym temacie stały się następujące publikacje:

- Grego-Planer, D., Glabiszewski, W., Liczmańska-Kopcewicz, K. (2018). Innovation of Polish and German companies. *International Scientific Congress Innovations*, 2(1), 11–14.
- Grego-Planer, D. (2017). Zasobowe uwarunkowania potencjału konkurencyjnego polskich ukrytych mistrzów. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 24, 167–178.
- Grego-Planer, D. (2016). Znaczenie zasobów ludzkich w działalności tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. *Pieniądze i Więź*, 19(1), 19–26.
- Grego-Planer, D., Glabiszewski, W. (2016). The role of innovation in the business activity of hidden leaders of the Polish economy. *Management*, 20 (2), 23–34. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0048> **Web of Science**.
- Grego-Planer, D. (2014). Tajemniczy mistrzowie polskiej gospodarki - przeciętne firmy czy rynkowi liderzy? *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 2, 161–170. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.026.

⁴ Na zaktualizowanej grupie tajemniczych mistrzów prowadziłam badania z wykorzystaniem metody ankiety internetowej. Dotarłam także do kilku niemieckich ukrytych liderów. W badaniu tym pomogli mi również współpracownicy Katedry – dr hab. W. Glabiszewski, prof. UMK oraz dr K. Liczmańska-Kopcewicz.

- Grego-Planer, D. (2014). Zasoby niematerialne w potencjale konkurencyjnym tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 2, 73–81. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2014.018.
- Grego-Planer, D. (2014). Klienci polskich tajemniczych mistrzów w ujęciu globalnym. *Marketing i Rynek*, 21(8), 418–423.

Moje prace badawcze realizowane w tym nurcie doprowadziły przede wszystkim do samej identyfikacji ukrytych liderów polskiej gospodarki, zaprezentowania charakterystyki ich działalności oraz uwarunkowań ich innowacyjności oraz konkurencyjności. To właśnie te aspekty stanowiły przedmiot rozważań w wyżej wymienionych artykułach naukowych.

Podsumowaniem eksploracji tego tematu stała się autorska monografia, która z jednej strony jest udoskonaloną wersją mojej rozprawy doktorskiej, a z drugiej prezentacją modelowego podejścia do budowy potencjału konkurencyjnego ukrytych liderów. Książka ukazała się nakładem Wydawnictwa Naukowego Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

- Grego-Planer, D. (2016). *Potencjał konkurencyjny ukrytych liderów polskiej gospodarki*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Monografia ta przede wszystkim rozpowszechniła w polskiej literaturze przedmiotu pojęcie tajemniczego mistrza, prezentując również studia przypadków niemieckich ukrytych liderów zidentyfikowanych przez H. Simona. Poza tym zaproponowano w niej model konkurencyjności polskich przedstawicieli tej grupy firm. Jego propozycję poprzedzono analizą najważniejszych uwarunkowań zewnętrznych wpływających na jego budowę oraz identyfikacją kluczowych zasobów, tworzących jego masę krytyczną. Sam model natomiast, przedstawiono z punktu widzenia dwóch perspektyw. Pierwsza z nich miała charakter deskryptywny, a więc prezentowała, jak i na podstawie czego polscy tajemniczy mistrzowie budują swój potencjał konkurencyjny. Druga zaś miała charakter postulatywny i wskazywała pożądane w mojej opinii kierunki, w jakich owy potencjał powinien zmierzać. Jak zaznaczył w recenzji wydawniczej tej monografii prof. dr hab. Szymon Cyfert „książka [...] powinna być przedmiotem zainteresowania praktyków, którzy otrzymują w przystępny sposób wyjaśnione założenia koncepcji ukrytych liderów...” Można zatem uznać, że monografia ma duży walor aplikacyjny.

Tematyka tego nurtu została przeze mnie poruszona na międzynarodowej konferencji naukowej w Bułgarii (IV International Scientific Congress Innovations 20-23 June 2018, Varna), gdzie wygłosiłam referat pt. „Innovation of Polish and German Companies”.

W ramach nurtu pierwszego wzięłam udział także w konferencji:

- VI konferencja naukowa „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania – zwinność organizacji w dynamicznym otoczeniu w sektorze wojskowym, publicznym, społecznym i biznesowym – 8-9.12.2016 Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie

Nurt 2 – innowacyjność przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MŚP

Problematyka innowacyjności przedsiębiorstw zwłaszcza małych i średnich, to kolejny nurt badań w ramach moich zainteresowań naukowych. Choć analizy prowadzone przeze mnie w tej tematyce rozpoczęłam już w roku 2011, to jednak okres po doktoracie stanowi szczególnie ich rozkwit. W ramach tego nurtu szczególną rolę w moim rozwoju odegrało kilka projektów badawczych. Pierwszym z nich był projekt badawczy pt. „*Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele*”, finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, a realizowany w latach 2014-2016. Pełniłam w nim rolę wykonawcy, a kierownikiem grantu był prof. dr hab. Maciej Zastempowski. W ramach tego projektu prowadziliśmy badania na grupie 250 przedsiębiorstw, a ich celem była analiza i ocena ich aktywności innowacyjnej. W projekcie tym brałam czynny udział w opracowaniu narzędzia badawczego wykorzystanego do badań właściwych. Istotnie zaangażowałam się w opracowanie wyników tych badań i sformułowanie płynących z nich wniosków. Efektem publikacyjnym tego projektu jest między innymi monografia naukowa, wydana pod redakcją prof. dr hab. Macieja Zastempowskiego, w której to mój szczególny udział polegał na napisaniu rozdziału:

- Grego-Planer, D. (2016). Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W: M. Zastempowski (red.), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, (s. 45–80)

Część przeprowadzonych w ramach tego projektu badań była również przyczynkiem do powstania takich współautorskich publikacji (w tym jednej z IF) jak:

- Grego-Planer, D., Kuś, A. (2020). Determinants of innovation activities in small enterprises : a model approach. *European Research Studies Journal*, 23(1), 137–148.
- Kuś, A., Grego-Planer, D. (2021). A model of innovation activity in small enterprises in the context of selected financial factors : the example of the renewable energy sector. *Energies*, 14(10), 1–17.
IF (3,252) Scopus, Web of Science

W powyższych artykułach wspólnie z Panią dr A. Kuś zwróciłyśmy uwagę na problem finansowych możliwości wdrażania innowacji przez małe przedsiębiorstwa. Menedżerowie małych firm muszą bowiem zmierzyć się niejednokrotnie z ograniczonym dostępem do dodatkowych zasobów finansowych, złożonością procesu ustalenia ostatecznego kosztu oraz struktury kapitału, czy też towarzyszącemu mu różnemu poziomowi ryzyka inwestycyjnego. Małe podmioty zmagają się również z pewnego rodzaju ograniczeniami zasobowymi związanymi z niewystarczającą wiedzą w zakresie finansów, regulacji podatkowych, jak i potencjalnych form wsparcia dostępnych na poszczególnych etapach realizacji procesu innowacyjnego. Wobec powyższego zasadnym wydało się nam ustalenie czynników stricte finansowych istotnie wpływających na aktywność innowacyjną małych przedsiębiorstw, a zwłaszcza tych działających w przemyśle energetycznym, ze względu na dynamikę ich rozwoju w ostatnich latach. Wykorzystując metodę regresji logitowej zaproponowałyśmy finansowy model aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw energetycznych w Polsce.

Moje prace badawcze skupione na innowacyjności małych i średnich firm to nie tylko wyżej omówiony projekt. Eksplorację tego tematu prowadziłam również w ramach badań statutowych Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK wspólnie z dr hab. W. Głabiszewskim i dr K. Liczmańską-Kopcewicz. W pierwszym projekcie zatytułowanym „*Innowacyjność sektora MSP w województwie kujawsko-pomorskim*” badaliśmy 82 mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa regionu. W drugim natomiast („*Innowacyjność małych i średnich firm*”), prowadziliśmy badania ankietowe na grupie 261 przedsiębiorstw w całej Polsce. Trzeci projekt pt. „*Określenie stopnia innowacyjności przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego*” objął z kolei 66 firm

zlokalizowanych również w województwie kujawsko-pomorskim. Wszystkie te badania skupione były głównie na zidentyfikowaniu poziomu wdrażanych innowacji przez badane podmioty. Chcieliśmy także (zwłaszcza w drugim projekcie) ocenić poziom wpływu instytucji otoczenia biznesu na innowacyjność małych i średnich firm. Efekty prowadzonych rozważań znalazły przełożenie na następujące publikacje naukowe:

- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Liczmańska-Kopcewicz, K. (2018). The impact of business environment institutions on the innovation of Polish small and medium-sized service enterprises. *Economic and Environmental Studies*, 18(2), 577–589. <https://doi.org/10.25167/ees.2018.46.6>.
- Grego-Planer, D., Glabiszewski, W. (2016). Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 444, 157–165.
- Grego-Planer, D., Liczmańska, K. (2015). Factors, resources and motivators innovative of small and medium-sized enterprises in the Kujawsko-Pomorskie province. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 3, 189–202. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.042.
- Grego-Planer, D., Liczmańska, K. (2015). Innowacje sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 251, 165–175.

Inne publikacje w tym nurcie również wiążą się z moim udziałem w projektach badawczych. Kolejnym z nich była realizacja badań statutowych, które dotyczyły problematyki innowacyjności przedsiębiorstw, ale tym razem usługowych działających w sektorze finansowym. Analizy skupione wokół tego tematu prowadziłam wspólnie z innymi pracownikami Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem⁵. Ich celem było przede wszystkim określenie, w jakim stopniu rozwój zdolności do pozyskiwania innowacyjnych technologii wpływa na wielkość przewagi konkurencyjnej zdobywanej przez przedsiębiorstwa w polskim sektorze komercyjnych usług finansowych. Rozważania skupiliśmy także na roli i uwarunkowaniach potencjału absorpcyjnego tych firm w zakresie ich innowacyjności. Efektem naszych prac jest kilka współautorskich publikacji o zasięgu międzynarodowym (w tym 3 publikacje indeksowane w bazie **Web of**

⁵ Badania prowadzone były wspólnie z prof. dr hab. Maciejem Zastempowskim, dr hab. Waldemarem Glabiszewskim, prof. UMK oraz z dr Katarzyną Liczmańską-Kopcewicz.

Science, z czego dwie również w bazie **Scopus**), a także jeden artykuł zaprezentowany na łamach Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu:

- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Liczmańska-Kopcewicz, K., Zastempowski, M. (2018). Key elements of the protechnological absorptive capacity of financial companies in Poland. *Central European Business Review*, 7(2), 45–59. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.198> **Web of Science** i **Scopus**
- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Liczmańska-Kopcewicz, K., Zastempowski, M. (2018). The role of absorptive capacity of financial companies in Poland in shaping their strategic flexibility. W R. Ahmadi, K. Maeda, & M. Plaisent (Red.), *15th International Conference on Education, Economics, Humanities and Interdisciplinary Studies (EEHIS-18)*, June 20-21, 2018, Paris (France) : proceedings (s. 121–126). <https://doi.org/10.17758/URUAE2.AE06184033>.
- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Liczmańska-Kopcewicz, K., Zastempowski, M. (2018). Endogenous determinants of the absorption of process innovations in financial services companies. W O. Dvouletý, M. Lukeš, & J. Misař (Red.), *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability IMES 2018* : proceedings of the 6th International Conference, May 31-June 1, 2018, Prague : book of proceedings (s. 380–391). <https://doi.org/10.18267/pr.2018.dvo.2274.0>.
- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Liczmańska-Kopcewicz, K., Zastempowski, M. (2018). Selection of sources of technological innovations and their consequences in financial services companies. W K. S. Soliman (Red.), *Innovation management and education excellence through Vision 2020* : proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Milan, Italy, 25-26 April 2018 (s. 3693–3701) **Web of Science** i **Scopus**
- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D. (2016). Abilities to exploit newly-acquired technologies as a source of competitive advantage of finance companies in Poland. *Management*, 20(2), 35–48. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0049> **Web of Science**
- Glabiszewski, W., Grego-Planer, D. (2016). Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 444, 128–139. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.444.11>

Bardzo istotnym projektem badawczym, w którym miałam przyjemność brać udział jako wykonawca był również projekt pt. „*Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania*

regionem.” Był to grant przyznany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Programu Strategicznego GOSPOSTRATEG. Projekt ten realizowany był przez konsorcjum w składzie: Województwo Kujawsko-Pomorskie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. Celem projektu było przede wszystkim wypracowanie metod i instrumentów wsparcia ze strony samorządów lokalnych dla wzrostu konkurencyjności i innowacyjności lokalnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), w ramach wielopoziomowego zarządzania samorządem województwa i jego instytucjami. Wraz z zespołem badawczym⁶ uczestniczyłam w realizacji badań empirycznych prowadzonych w ramach zadania drugiego fazy badawczej, którego celem było z kolei sporządzenie statystycznych i ekonometrycznych analiz dla MSP województwa kujawsko-pomorskiego. Innymi słowy rezultatem badań miało być sporządzenie aktualnego i wiarygodnego obrazu stanu sektora MSP w województwie kujawsko-pomorskim, z uwzględnieniem takich zagadnień jak innowacyjność, konkurencyjność, produktywność oraz współpraca MSP. Zaangażowana byłam w realizację następujących zadań:

- opracowanie szczegółów metodyki badawczej,
- opracowanie kryteriów doboru reprezentatywnej próby badawczej,
- dokonanie doboru próby badawczej,
- opracowanie i pilotaż narzędzia badawczego,
- przeprowadzenie badania empirycznego,
- przeprowadzenie analizy i oceny uzyskanych wyników,
- sformułowanie kluczowych wniosków.

W tych kilkumiesięcznych badaniach uczestniczyło 2395 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Rezultaty naszych prac zostały opublikowane w postaci monografii wieloautorskiej oraz raportu z badań:

- Zastempowski M., Glińska-Neweś Aldona, Wędrowska Ewa, Glabiszewski Waldemar, Grego-Planer Dorota, Escher Iwona, Liczmańska-Kopcewicz Katarzyna: *Sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim*, 2020, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

⁶ Zespół w składzie: Zastempowski M., Glińska-Neweś A., Wędrowska E., Glabiszewski W., Grego-Planer D., Escher I., Liczmańska-Kopcewicz K.

- Zastempowski, M., Glińska-Noweś, A., Wędrowska, E., Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Escher, I., Liczmańska-Kopcewicz, K. (2020). *Sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim : kluczowe wnioski w obszarze konkurencyjności, innowacyjności, produktywności i współpracy*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Do nurtu związanego z innowacyjnością przedsiębiorstw można zaliczyć również moje publikacje związane z realizacją pojedynczych badań w tej dziedzinie. Jednym z nich jest przeprowadzenie analiz⁷ na grupie przedsiębiorstw, ale tym razem sektora FMCG, czego rezultatem było opublikowanie pracy w materiałach konferencyjnych indeksowanych w bazie Web of Science oraz Scopus:

- Liczmańska-Kopcewicz, K., Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Zastempowski, M. (2018). The role of the buyer's knowledge in developing product innovations in the FMCG sector. W K. S. Soliman (Red.), *Innovation management and education excellence through Vision 2020 : proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, Milan, Italy, 25-26 April 2018 (s. 3682–3692), **Web of Science i Scopus**

Kolejne badanie w tym nurcie⁸ dotyczy początku mojej współpracy z profesorem Canay Pazos Jose Raul z Uniwersytetu w Santiago de Compostela w Hiszpanii. Razem z ww. profesorem oraz z dr hab. Agatą Sudolską, prof. UMK i dr hab. Moniką Chodorek prowadziliśmy badania na temat innowacji wprowadzanych na hiszpańskich uczelniach wyższych w oparciu o rozwiązania ICT. Efektem naszej współpracy była praca:

- Canay Pazos, J. R., Sudolska, A., Chodorek, M., Grego-Planer, D. (2018). Introducing ICT as a way to enhance organization's capacity to innovate : the experience of Spanish universities. W H. Ribeiro, D. Naletina, & A. Lorga da Silva (Red.), *Economic and social development : 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development „Sustainability from an*

⁷ Wspólnie z prof. dr hab. M. Zastempowskim, dr hab. W. Glabiszewskim, prof. UMK oraz dr K. Liczmańską-Kopcewicz.

⁸ Omawiane badanie nie dotyczy co prawda przedsiębiorstw, lecz Uczelni Wyższych, ale ze względu na fakt, iż dotyczyło ono innowacyjności organizacji zaliczyłam je również do tego nurtu.

Economic and Social Perspective”, Lisbon, 15-16 November 2018 : book of proceedings (s. 19–29). **Web of Science**.

W powyższej publikacji przedstawiliśmy ideę zdolności organizacji do wprowadzania innowacji, a także przykłady innowacji wdrożonych na hiszpańskich uczelniach w oparciu o ICT. Warto również nadmienić, że rezultaty naszych badań zaprezentowaliśmy na międzynarodowej konferencji naukowej w Lizbonie:

- 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development "Sustainability from an Economic and Social Perspective" 15-16.11.2018 wystąpienie pt.: *“ICT as the way to enhance organization’s capacity to innovate – the experience of Spanish Universities”*

W ramach nurtu „Zarządzanie innowacyjnością” uczestniczyłam w następujących konferencjach naukowych (oprócz wyżej wymienionej):

- Krajowa konferencja naukowa „Współczesne przedsiębiorstwo – wyzwania i zagrożenia skutecznego zarządzania” Toruń 19-20 listopada 2015
- Nowoczesne Zarządzanie Przedsiębiorstwem Uniwersytet Zielonogórski Kolesin 23-24 maja 2016
- „Pomiar i ocena zjawisk społeczno-ekonomicznych” Uniwersytet Łódzki 2018
- The 6th International Conference Innovation Management, Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMES 2018) – 31.05-1.06. 2018 University of Economics
- Konferencja Naukowa „Szkoła Letnia Zarządzania 2018”, organizowaną w dniach 13–15 czerwca 2018 r. przez Uniwersytet Jagielloński w Krakowie i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Nurt 3 - zachowania organizacyjne

Kolejnym i najbardziej aktualnym obszarem moich zainteresowań naukowych jest problematyka ściśle związana z subdyscypliną **zachowania organizacyjne**. Obszar ten uwzględnia badania ukierunkowane na współpracę w zespole, przejawianie zachowań obywatelskich, postawę przywiązania do organizacji oraz życzliwe przywództwo. Z problematyką

zachowań organizacyjnych wiąże się również wkład osiągnięcia naukowego przedłożonego jako dzieło główne (pkt. 4.1 autoreferatu). Już w trakcie prowadzenia badań w obszarze innowacyjności przedsiębiorstw moja uwaga została zwrócona w kierunku roli, jaką pełnią w tym procesie zasoby ludzkie. Nurt poświęcony zachowaniom ludzi w organizacjach jest wynikiem nie tylko obserwacji podmiotów gospodarczych, z którymi miałam okazję współpracować, ale także własnych doświadczeń w zakresie współpracy w różnych zespołach naukowo-badawczych i organizacyjnych. Chcąc zgłębić tę tematykę sięgnęłam do bogatej literatury przedmiotu i rozpocząłam własne badania empiryczne, związane z eksploracją tego zagadnienia.

Pierwsze prowadzone przeze mnie rozważania naukowe dotyczyły **współpracy w zespole**. Znaczenie pracy zespołowej jest obecnie niekwestionowane. Praca zespołowa przynosi korzyści nie tylko samej organizacji, ale także poszczególnym członkom zespołu. Moją uwagę skupiałam jednak na negatywnych konsekwencjach tej współpracy odczuwanych przez osoby zbyt obciążone prośbami o pomoc, płynącymi od innych członków zespołu. Dokonane przeze mnie analizy pokazały, że do najbardziej aktywnych pracowników trafiają prośby od ponad 80% członków grupy. Osoby te starają się odpowiadać na prawie wszystkie prośby, wskazując jednocześnie, że czują dość silne przeciążenie współpracą. W prezentowanych przeze mnie pracach wskazałam, że spośród wszystkich zasobów kooperacyjnych najbardziej eksploatowane przy współpracy są zasoby osobiste, do których w tym przypadku zaliczyć należy czas, jakim dysponuje pracownik i posiadaną przez niego energię. Reagowanie na prośby współpracowników wiąże się z tematyką zachowań pomocnych, które stanowią jedną z kategorii **zachowań obywatelskich**, stąd też w kontekście współpracy zespołowej analizowałam także ten konstrukt.

Badania dotyczące powyższych tematów realizowałam w ramach dwóch grantów naukowych przyznawanych młodym naukowcom Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK:

- „Znaczenie zasobów osobistych we współpracy wewnątrzorganizacyjnej przedsiębiorstwa”, grant UMK nr 2757-E
- „Organizacyjne zachowania obywatelskie w pracy zespołowej”, grant UMK nr 1219-E

W ramach tych projektów prowadziłam przede wszystkim badania jakościowe, z wykorzystaniem metody studium przypadku. Ich celem była głównie próba odpowiedzi na pytania o intensywność

współpracy, o obciążenie tą współpracą oraz monitorowanie przez lidera poziomu zachowań pomocnych w analizowanych zespołach pracowniczych.

Moje rozważania na temat współpracy w zespole, a szczególnie obciążenia tą współpracą przedstawiłam w następujących publikacjach:

- Grego-Planer, D. (2018). Nadmierne prośby o pomoc jako syndrom obciążenia współpracą w zespole : studium przypadku. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(3), 73–85.
- Grego-Planer, D. (2018). Negatywne skutki obciążenia współpracą w zespole poprzez pryzmat poziomu zaangażowania pracowników : studium przypadku. W I. Stańczyk & S. Twaróg (red.), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków (s. 93–101).
- Grego-Planer, D., Sudolska, A. (2018). Monitoring employees collaboration in working teams : leader’s perspective. W M. Cingula, D. Rhein, & M. Machrafi (Red.), *Economic and social development : 31st International Scientific Conference on Economic and Social Development - „Legal challenges of Modern World”*, Split, 7-8 June 2018 : book of proceedings (s. 105–114).
- Grego-Planer, D. (2018). Organizacyjne zachowania obywatelskie a współpraca w zespole : ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 209–220. DOI:10.29119/1641-3466.2018.130.18.
- Grego-Planer, D., Sudolska, A., Liczmańska-Kopcewicz, K., Glabiszewski, W. (2018). Helping behavior and teamwork in the light of Organizational Citizenship Behavior concept. W H. Ribeiro, D. Naletina, & A. Lorga da Silva (Red.), *Economic and social development : 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development „Sustainability from an Economic and Social Perspective”*, Lisbon, 15-16 November 2018 : book of proceedings (s. 265–274).

Rezultaty moich badań w tej tematyce prezentowałam na kilku konferencjach naukowych zarówno w kraju, jak i za granicą:

- “Strategie w podejmowaniu decyzji w sytuacjach konfliktu i współpracy” – konferencja organizowana przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej - Ustroń 24-25 września 2018 – wystąpienie „Współpraca w zespole a organizacyjne zachowania obywatelskie – ujęcie teoretyczne”

- „Ogólnopolskie seminarium Doctoral Workshop And Research Forum” organizowane przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu 5.12.2018 - wystąpienie „Zasoby kooperacyjne we współpracy wewnątrzorganizacyjnej”
- 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development "Sustainability from an Economic and Social Perspective" 15-16.11.2018 Lizbona – wystąpienie “Helping Behavior and teamwork in the light of organizational citizenship behavior concept”
- 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development –“Legal challenges of Modern world 7-8.06.2018 Split Chorwacja – wystąpienie “Monitoring employees collaboration in working teams – leader’s perspective”

Tematyka dotycząca współpracy między członkami zespołu była także przedmiotem mojego stażu naukowego na Uniwersytecie Santiago de Compostella, w ramach którego w maju 2019 roku wygłosiłam referat na temat: “*Collaboration overload – a Polish view*”. Miejscem seminarium naukowego był *Galician Studies and Development Institute*.

Jak wcześniej wspomniałam zachowania pomocowe w zespole skierowały moje szczególne zainteresowania naukowe ku **organizacyjnym zachowaniom obywatelskim**. Poziom ich przejawiania analizowałam nie tylko wśród pracowników przedsiębiorstw prywatnych, ale także w organizacjach publicznych, które co do zasady nastawione są na „służenie innym”. W swoich badaniach problematykę OCB łączyłam z postawą **przywiązania do organizacji**. Istotnym w tym nurcie okazał się mój statutowy projekt badawczy zatytułowany „*Zachowania obywatelskie a przywiązanie organizacyjne pracowników instytucji publicznych i prywatnych*”. Szczególnym podmiotem moich badań stali się tutaj pracownicy polskich szkół. Efekty prowadzonych rozważań znalazły przełożenie na następujące publikacje naukowe:

- Grego-Planer, D. (2020). Three dimensions of organizational commitment of sports school employees. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1150–1155. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s2160>
- Grego-Planer, D., Sudolska, A. (2019). Organizational citizenship behaviors in Polish education sector. *Proceedings of 2019 the 9th International Conference on Information Communication and Management (ICICM 2019)*, Prague, Czech Republic (s. 160–164). <https://doi.org/10.1145/3357419.3357421>, **Scopus**

- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11, 1–20. <https://doi.org/10.3390/su11226395>, **IF(2,576) WoS i Scopus**

Wszystkie trzy wyżej wymienione pozycje mają charakter teoretyczno-empiryczny i przedstawiają wyniki badań własnych. Publikacje skupiają się, jak wspomniałam wcześniej, na analizie poziomu zarówno zachowań obywatelskich, jak też przywiązania do organizacji pracowników oświaty oraz prywatnych przedsiębiorstw. W obecnej dobie od kadry niemalże każdej organizacji wymaga się nie tylko terminowości i bezbłędnego wykonywania swoich zadań, ale także coraz większego poziomu angażowania się. Na efektywność organizacji wpływ mają bowiem zachowania i postawy pracowników, w tym ich obywatelskość i przywiązanie. Choć w świecie nauki zainteresowanie pomiarem czy intensyfikacją tych zjawisk jest niezmiennie, to jednak zdecydowanie mniej uwagi poświęca się analizie wpływu, jaki może wywierać na zakres OCB i przywiązania rodzaj organizacji, mając tu na myśli organizacje publiczne i prywatne. Moja eksploracja tego tematu doprowadziła między innymi do:

- określenia poziomu zachowań obywatelskich w szkołach publicznych i prywatnych. Analiza komparatywna wskazała, że pracownicy szkół publicznych szczególnie częściej przejawiają zachowania zorientowane typowo na współpracowników. W szkołach prywatnych natomiast, większe znaczenie mają OCB zorientowane na organizację;
- wskazania, iż w szkołach sportowych nauczyciele wychowania fizycznego wykazują wyższy poziom przywiązania afektywnego w porównaniu do innych nauczycieli;
- zidentyfikowania zależności między przywiązaniem organizacyjnym a zachowaniami obywatelskimi. Pracownicy z wyższym poziomem przywiązania częściej przejawiają OCB. Moje rezultaty dowiodły, że zachowania obywatelskie są najsilniej skorelowane z przywiązaniem afektywnym, z kolei między przywiązaniem trwania a OCB nie występuje zależność.

Kolejne publikacje w tym nurcie wiążą się z innym projektem badawczym, który częściowo realizuję wspólnie z dr hab. Katarzyną Gadomską-Lilą, prof. US z Uniwersytetu Szczecińskiego, z dr Moniką Klempke-Pitek z Politechniki Bydgoskiej oraz z dr Mirką Żurek z UMK. Badania w ramach projektu pt. „*Postawy i zachowania pracowników polskich szkół i urzędów*”

zrealizowałyśmy w 2021 roku na grupie 1310 respondentów. W ramach tego projektu swoją uwagę skupiliśmy głównie wokół takich zjawisk jak satysfakcja z pracy, postrzegane wsparcie organizacyjne, zachowania obywatelskie oraz przywiązanie do organizacji. Pierwsze rezultaty prac podejmowanych w tym temacie widoczne są w następujących publikacjach:

- Grego-Planer Dorota; Gadomska-Lila Katarzyna; Żurek Mirka; Klempke-Pitek Monika: Enhancing organizational citizenship behavior: the role of perceived organizational support and job satisfaction, *Frontiers in Psychology*, - praca zaakceptowana i przyjęta do opublikowania. **IF:4,232**.
- Grego-Planer, D. (2022). Job satisfaction among teachers during the COVID-19 pandemic. W M. Stor (Red.), *Human capital management in the wandering context of events : challenges for the managerial staff*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 77–85.

Pierwsza powyższa publikacja to efekt wspólnych prac, gdzie dowiodłyśmy między innymi, że postrzegane wsparcie organizacyjne pozytywnie wpływa na zachowania obywatelskie pracowników, a do tego relacja ta mediowana jest przez satysfakcję z pracy. Co więcej, wiek pracowników moderuje relację między POS a OCB, co jest pierwszym takim odkryciem w instytucjach publicznych. Należy dodać, że obecnie przygotowujemy kolejny wspólny artykuł związany z tą tematyką. Druga wspomniana wyżej publikacja to część własnych badań podejmowanych w ramach tego projektu. Analizowałam w niej poziom satysfakcji 303 nauczycieli w czasie pandemii koronawirusa. To, co zwróciło moją szczególną uwagę to fakt, iż satysfakcja respondentów była nadal wysoka, a do tego nie różniła się w zależności od płci nauczyciela.

Eksplorując zarówno światową, jak i rodzimą literaturę, poświęconą zachowaniom organizacyjnym zdałam sobie sprawę, że w XXI wieku należy szukać kolejnych, czasem odmiennych determinant tych zjawisk. Moje zainteresowania w tym kontekście skupiłam wokół przywództwa. Choć ta determinanta była dobrze rozpoznana w literaturze przedmiotu, to jednak niewiele badań poświęcono przywództwu pozytywnemu, a to właśnie ono może być kluczowe w erze nie tylko zrównoważonego rozwoju, ale także kryzysu lojalności i zaufania. Dlatego też swoją uwagę skupiłam wokół opartego na wartościach **przywództwa życzliwego**, które jest odpowiedzialne, etyczne, a zarazem głęboko duchowe. Celem moich badań stało się przede wszystkim ustalenie zależności pomiędzy przywództwem życzliwym, zachowaniami

obywatelskimi i przywiązaniem do organizacji. Na realizację badań w tym temacie uzyskałam grant naukowy w ramach programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” w grupie FUTURE Centrum Doskonałości IMSert. Tytuł projektu był następujący: *"Inteligencja emocjonalna a życzliwe przywództwo - mediacyjna rola zaangażowania organizacyjnego między życzliwym przywództwem a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi"*.

Głównym efektem moich eksploracji w tej dziedzinie jest pozycja: Grego-Planer D. *Organizacyjne zachowania obywatelskie w kontekście życzliwego przywództwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2023, którą uważam za publikację stanowiącą osiągnięcie naukowe, o którym mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.). Monografię szczegółowo omawiam w poprzedniej części autoreferatu.

Wraz z nią w poszczególne etapy realizowanego przeze mnie projektu badawczego wpisują się inne pozycje, stanowiące uzupełnienie dzieła głównego, a mianowicie:

- Grego-Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLoS ONE*, 17(3), 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142> , **IF(3,752) Scopus**.
- Grego-Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and organizational citizenship behavior. *Problemy Zarządzania*, 20(2), 140–155. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.96.7>. **Web of Science**

Wyżej wymienione publikacje mają charakter teoretyczno-empiryczny i przedstawiają wyniki moich własnych badań. Skupiłam się w nich na rozpoznaniu wstępnych zależności między życzliwym przywództwem a afektywnym przywiązaniem, a także między tym przywództwem a zachowaniami obywatelskimi.

Uzyskane wyniki były przyczynkiem do ostatecznego zdefiniowania przeze mnie życzliwego przywództwa, a także uznania go za możliwą determinantę zachowań obywatelskich oraz przywiązania organizacyjnego, co przedstawiłam w osiągnięciu, jakim jest omówiona w pkt. 4.1 autoreferatu monografia. Uzyskując potwierdzenie wstępnie postawionych hipotez, dostrzegłam słuszność podjętych w tym temacie badań i dalszą chęć eksploracji.

Warto też zaznaczyć, że wyniki moich wstępnych badań zaprezentowałam na III Naukowym Kongresie Współczesnego Zarządzania w listopadzie 2021 roku w Mikołajkach. Za moje wystąpienie pt. *„The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sector”* otrzymałam nagrodę pierwszego stopnia.

W omawiany przeze mnie nurt „zachowania organizacyjne” wpisuje się także mój staż badawczy odbyty w Czechach na Uniwersytecie Technologicznym w Brnie, gdzie wspólnie z zespołem realizujemy projekt pt. *„Challenges of modern organization development – new competences, innovation, and sustainability”*. Przeprowadziliśmy już badania dotyczące zachowań pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem determinant zachowań innowacyjnych, co jest jednocześnie połączeniem moich dwóch nurtów badawczych – innowacyjności oraz zachowań organizacyjnych.

W ramach nurtu „Zachowania organizacyjne” uczestniczyłam w następujących konferencjach naukowych (oprócz wyżej już wymienionych):

- The 9th International Conference on Information Communication and Management (ICICM2019) – Praga, Czech Republic 23-26.08.2019 wystąpienie “Organizational citizenship behaviors in Polish education sector”
- XXI Konferencję Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk pt. „Szkola Letnia Zarządzania”, organizowaną w dniach 15-16 czerwca 2019 r. przez Uniwersytet Łódzki i Szkołę Główną Handlową w Warszawie
- Problemy zarządzania w świecie SMART organizowana przez Politechnika Łódzka, Sulęcyno 18-20.05.2022
- IV International Scientific Conference Entrepreneurship of the XXI century – Centre for Entrepreneurship Faculty of Management, University of Warsaw 16-17. 11.2017 r. – wystąpienie Personal resources as employees entrepreneurial potential

Problematyka zachowań organizacyjnych pozostaje nadal kluczowym kierunkiem moich rozważań naukowych.

Reasumując, do głównego obszaru moich zainteresowań naukowych można zaliczyć problemy związane z innowacyjnością przedsiębiorstw. Podmiotem moich rozważań w tym temacie stały się nie tylko małe i średnie firmy, ale także te działające pod zasłoną swej nierozpoznawalności, czyli tajemniczy mistrzowie polskiej gospodarki. Niezwykle istotne są dla mnie również zachowania organizacyjne. W tej subdyscyplinie w kręgu moich zainteresowań leży szczególnie życzliwe przywództwo, postawa przywiązania do organizacji oraz zachowania obywatelskie. Zaprezentowane obszary wpisują się w profil Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem i zakres prowadzonych w niej badań naukowych. W trakcie dalszej pracy akademickiej chciałabym w dużej części kontynuować inicjatywy podejmowane w ramach mojej dotychczasowej aktywności naukowo-badawczej.

W opisanych w tej części autoreferatu nurtach realizowałam badania we współpracy zarówno z krajowymi, jak też zagranicznymi ośrodkami naukowymi. Podejmowałam tutaj kooperację z takimi uczelniami, jak na przykład Uniwersytet Szczeciński, Politechnika Bydgoska, Uniwersytet Santiago de Compostella (Hiszpania) czy też Uniwersytet Technologiczny w Brnie (Czechy). Szczegóły tej współpracy zostały opisane w kolejnym punkcie autoreferatu.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Od początku mojej drogi naukowej związana jestem z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu. Przez cały ten czas starałam się jednak poszerzać horyzonty współpracując na różnych polach z naukowcami z innych ośrodków w Polsce i zagranicą. Współpracę naukowo-badawczą zwłaszcza o zasięgu międzynarodowym rozwijam poprzez:

- uczestnictwo w międzynarodowych projektach badawczych,
- odbycie staży naukowych na uczelniach zagranicznych,
- udział w międzynarodowych konferencjach naukowych,
- publikacje w czasopismach o zasięgu międzynarodowym,
- przygotowanie recenzji artykułów do międzynarodowych czasopism, w tym z listy JCR oraz na międzynarodowe konferencje naukowe.

- **Uniwersytet Santiago de Compostella Hiszpania (projekt badawczy, staż naukowy i program Erasmus +)**

Bardzo ważnym etapem w rozwoju mojej współpracy międzynarodowej jest nawiązanie relacji z prof. Raulem Canay Pazos Jose z Uniwersytetu Santiago de Compostella w Hiszpanii. Po raz pierwszy miałam przyjemność prowadzić badania ze wspomnianym Profesorem w zespole z dr hab. Agatą Sudolską z UMK oraz z dr hab. Moniką Chodorek z Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu. Prowadziliśmy badania na temat innowacji wprowadzanych na hiszpańskich uniwersytetach w oparciu o rozwiązania ICT (co zostało opisane w pkt. 4 autoreferatu). Efektem naszej współpracy było wspólne wystąpienie na międzynarodowej konferencji naukowej oraz publikacja naukowa:

- 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development "Sustainability from an Economic and Social Perspective" 15-16.11.2018 - wystąpienie pt.: *"ICT as the way to enhance organization's capacity to innovate – the experience of Spanish Universities;*
- Canay Pazos Jose Raul, Sudolska Agata, Chodorek Monika, Grego-Planer Dorota: *Introducing ICT as a way to enhance organization's capacity to innovate : the experience of Spanish universities,* W: Economic and social development/ Humberto Ribeiro, Dora Naletina, Ana Lorga da Silva / Ribeiro Humberto, Naletina Dora, Lorga da Silva Ana (red.), Lizbon 2018, s. 19-29,

Punktem przełomowym w mojej współpracy z Uniwersytetem Santiago de Compostella był **staż naukowy**, który odbyłam w maju 2019 roku. Okres pobytu wykorzystałam nie tylko na prowadzenie zajęć z przedmiotu „*Organization Theory*” w ramach programu Erasmus +, ale przede wszystkim na konsultacje naukowe związane z podejmowanym przeze mnie obszarem badawczym, jakim są zachowania organizacyjne. Jednym z elementów mojego stażu było wystąpienie na PhD Colloquium w Galician Studies and Development Institute, gdzie referowałam nie tylko swój dorobek naukowy, ale także wyniki wówczas prowadzonych badań na temat: „*Collaboration overload – a Polish view*”.

Współpracę z Uniwersytetem Santiago de Compostella podtrzymuję do dnia dzisiejszego. Obecnie wspólnie z profesorem Canay Pazos Jose Raul prowadzimy badania na temat „*On-line learning – student’s satisfaction*”, czego efektem będzie wspólna publikacja uzyskanych wyników.

- **Międzynarodowy projekt w ramach programu HORIZON 2020 pt. "Developing and Implementing hands-on training on Open Science and Open Innovation for Early Career Researchers" project H2020-SwafS-2018-2020**

Bardzo istotny wpływ na rozwój mojej współpracy międzynarodowej miało moje uczestnictwo w projekcie “Developing and Implementing hands-on training on Open Science and Open Innovation for Early Career Researchers – DIOSI”. Projekt realizowany był przez 11 instytucji:

- Universiteit Anwerpen Belgia, University of Cyprus Cypr, Universitaet Bremen Niemcy, Sveuciliste U Rijeci Chorwacja, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu Polska, Università Degli Studi Di Roma Tor Vergata Włochy, University of Essex Wielka Brytania, Universidad Carlos III de Madrid Hiszpania, Universiteit Maastricht Holandia, ITA-Suomen Yliopisto Finlandia, Innoexc Gmbh Szwajcaria

Celem projektu jest rozwiązanie problemu niedoborów umiejętności w zakresie innowacji i przedsiębiorczości młodych naukowców oraz potrzeby zmiany kulturowej w kierunku otwartej nauki. Stąd też głównym założeniem współpracy międzynarodowej w tym projekcie stało się opracowanie modelu kształcenia doktorantów i młodych naukowców rozpoczynających karierę w badawczych Uniwersytetach Europy.

Działania projektowe zakładały spotkania międzynarodowe (na Cyprze oraz w Toruniu), spotkania on-line mające na celu analizę dobrych praktyk, wymianę wiedzy między uczestnikami projektu w zakresie otwartych innowacji w nauce, wspólne opracowanie modelu kształcenia młodych naukowców oraz szkolenie doktorantów z tematyki związanej z projektem. Celem współpracy jest także przeprowadzenie badań ilościowych wśród 900 uczestników szkoleń, a następnie prezentacja wyników na konferencji naukowej (po odbyciu wszystkich szkoleń). Nowe modele i program szkoleniowy DIOSI dotyczący otwartej nauki będą publikowane w sposób otwarty. Omawiany projekt wiąże się z innowacjami społecznymi, pod którymi w tym przypadku

kryje się zastosowanie kreatywnego i innowacyjnego podejścia do sposobu organizacji studiów doktoranckich zgodnie z nowym modelem. Mój udział w tym projekcie związany był z każdym jego etapem, począwszy od spotkań dyskusyjnych, pracy badawczej i wymiany wiedzy związanej z nowym modelem kształcenia, poprzez opracowanie programu i przeprowadzenie szkolenia z otwartych innowacji i przedsiębiorczości wśród uczestników kopernikańskiej szkoły doktorskiej w Toruniu (szkolenie to prowadzić będę co roku). Udział w projekcie pozwolił mi nawiązać bezpośrednią współpracę z dziewięcioma zagranicznymi uczelniami stowarzyszonymi w sojuszu YUFE (Young Universities for the Future of Europe), którego celem jest między innymi wysoki poziom integracji uniwersytetów i regionów oraz możliwość współtworzenia przez pracowników uczelni europejskiej kariery akademickiej i zawodowej.

- **Brno University of Technology, Czechy (projekt badawczy, staż naukowy)**

Moja współpraca z Brno University of Technology rozpoczęła się 3-miesięcznym stażem naukowym, który odbyłam na *Faculty of Business and Management* w terminie od 2 maja do 1 lipca 2022 roku. Staż obejmował cykl spotkań, podczas których prowadzone były dyskusje naukowe w zespole międzynarodowym (kierownikiem zespołu jest doc. ing. Marek Zinecker, Ph. D.). Pierwszym efektem współpracy jest przygotowanie projektu badawczego pt. „Challenges of modern organization development – new competences, innovation and sustainability”:

- competences needed for the future organization
- green organization
- sustainable innovation
- determinants of employees' innovative behavior
- organizational behavior of employees

Wspólnie z zespołem pracowaliśmy nad koncepcją badań oraz ich metodyką. Pierwszy etap projektu został zatytułowany „*The role of organizational support in creating innovative behavior of employees*”. Jego realizację rozpoczęliśmy w październiku 2022 roku. Na stan 30 kwietnia udało nam się pozyskać ankiety od 453 respondentów z Czech i z Polski. Z pierwszej części badań planujemy opublikować wspólny artykuł w czasopiśmie z listy JCR (planowany termin złożenia artykułu listopad/grudzień 2023). Plan wspólnego projektu został rozpisany na trzy najbliższe lata.

- **International Conference on Information Communication and Management (ICICM)**
– stała współpraca z Cardiff University, UK

Od 2018 roku prowadzę stałą współpracę z organizatorami międzynarodowej konferencji International Conference on Information Communication and Management. ICICM to coroczna konferencja, której celem jest prezentacja najnowszych badań i wyników związanych z tematyką komunikacji informacyjnej i zarządzania. Konferencja od 12 lat organizowana jest w różnych miejscach światach np. Londynie, Tokyo, Genewie, Pradze czy Hong Kongu. Głównym szefem konferencji jest prof. Alexander Balinsky z Uniwersytetu Cardiff z Wielkiej Brytanii. Moja współpraca polega nie tylko na byciu członkiem komitetu technicznego tych konferencji, ale także na recenzowaniu artykułów na nią zgłaszanych (do tej pory zrecenzowałam 6 tekstów). Poza tym byłam gościem na 9 międzynarodowej konferencji ICICM w Pradze w dniach 23-26.08.2019, gdzie wystąpiłam z referatem „*Organizational citizenship behaviors in Polish education sector*”. Również mój artykuł (pod tym samym tytułem) przygotowany wspólnie z dr hab. Agatą Sudolską, prof. UMK został opublikowany w ramach tej współpracy w materiałach pokonferencyjnych, które indeksowane są w bazie Scopus:

- Grego-Planer, D., Sudolska, A. (2019). Organizational citizenship behaviors in Polish education sector. W: *Proceedings of 2019 the 9th International Conference on Information Communication and Management (ICICM 2019)*, Prague, Czech Republic (s. 160–164). <https://doi.org/10.1145/3357419.3357421>, Scopus

Współpraca trwa do dnia dzisiejszego.

- **Realizacja projektu badawczego finansowanego z Narodowego Centrum Nauki pt. *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele*” – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie**

W latach 2014-2016 wspólnie z pracownikami Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego oraz mojego macierzystego Wydziału realizowałam projekt badawczy pt. „Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego – uwarunkowania, trendy i modele”. Kierownikiem projektu był prof. dr hab. Maciej Zastempowski, a skład tego zespołu stanowiły następujące osoby: dr Marian Oliński, dr hab. Krzysztof Krukowski, mgr Natalia Przybylska, dr Agnieszka Kuś i dr Dorota Grego-Planer. W ramach tego projektu prowadziliśmy badania na grupie 250 przedsiębiorstw, a ich celem była analiza i ocena ich aktywności innowacyjnej. Szczegóły zostały opisane w części 4.2 autoreferatu. Efektem publikacyjnym tego projektu jest między innymi monografia naukowa, wydana pod redakcją prof. dr hab. Macieja Zastempowskiego:

- Zastempowski M.(red.) (2016), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, 2016, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- **Międzyuczelniane badanie statutowe Uniwersytet Szczeciński, Politechnika Bydgoska oraz Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu**

W 2021 roku rozpoczęłam współpracę z dwoma polskimi naukowcami – dr hab. Katarzyną Gadomską-Lilą, prof. US z Uniwersytetu Szczecińskiego oraz z dr Moniką Klempke-Pitek z Politechniki Bydgoskiej. Wspólnie realizowałyśmy projekt zatytułowany: „*Postawy i zachowania pracowników polskich szkół i urzędów*”. Prowadzone w całej Polsce badanie ilościowe zrealizowałyśmy na grupie 1310 respondentów. W ramach tego projektu szczególnie zainteresowałyśmy się zjawiskiem postrzeganego wsparcia organizacyjnego. Podmiotem naszych badań uczyniłyśmy instytucje publiczne, których specyfika działania różni się znacznie od organizacji prywatnych. Moje zadania w tym projekcie dotyczyły każdego z jego etapów.

Wspólnie z zespołem zajmowałam się organizacją naszej pracy, przygotowaniem kwestionariusza ankiety, interpretacją wyników badania oraz przygotowaniem artykułu, który przeszedł już pozytywnie proces recenzji i oczekuje na publikację w czasopiśmie z bazy JCR:

- Grego-Planer Dorota; Gadowska-Lila Katarzyna; Żurek Mirka; Klempke-Pitek Monika: Enhancing organizational citizenship behavior: the role of perceived organizational support and job satisfaction, *Frontiers in Psychology* – praca zaakceptowana i przyjęta do opublikowania IF:4,232

Należy dodać, że obecnie przygotowujemy kolejny wspólny artykuł w ramach zrealizowanego projektu.

- **Recenzje tekstów naukowych**

Efektom publikacji i współpracy w międzynarodowych zespołach naukowo-badawczych było zaproszenie mnie do grona recenzentów artykułów publikowanych w czasopismach z listy JCR i nie tylko. W latach 2015-2023 przygotowałam łącznie 17 recenzji artykułów na liście JCR, a także 3 w wydawnictwie Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie oraz 1 w czasopiśmie Zbliżenia Organizacyjne :

- Current Psychology, (2021, 2022 x 3)
- Journal of Organizational Change Management (2023 x2)
- International Journal of Environmental Research and Public Health 2020, 2021 x3
- Knowledge Management Research and Practice 2020
- SAGE Open 2020
- Sustainability 2020 x 4, 2021
- Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie (ISBN 1734-4468)– 3 recenzje 2015 rok
- Zbliżenie Organizacyjne – 1 recenzja 2023 rok

Byłam również recenzentem 6 artykułów na międzynarodową konferencję ICICM (opisaną wcześniej) oraz 62 prac zgłoszonych na I, II, III, IV i V edycję Kopernikańskiego Sympozjum

Młodych Naukowców Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. W 2023 roku zrecenzowałam również wniosek o finansowanie projektu w konkursie Perły Nauki, organizowanym przez Ministerstwo Edukacji i Nauki.

Warto jeszcze nadmienić, iż w ramach współpracy międzyuczelnianej prowadziłam zajęcia na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych oraz podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu i Bydgoszczy. Obecnie prowadzę również warsztaty z Psychologii Zarządzania oraz Basic Management dla zagranicznych studentów Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę

6.1. Charakterystyka działalności dydaktycznej

Bardzo istotną częścią mojej pracy na uczelni jest dydaktyka. Od 2011 roku jestem pracownikiem naukowo-dydaktycznym zatrudnionym w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania prowadzę zajęcia w języku polskim oraz angielskim w ramach studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych na poziomie licencjackim, magisterskim, podyplomowym oraz doktoranckim. Moja działalność dydaktyczna koncentruje się wokół przedmiotów z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości.

W ramach studiów I i II stopnia prowadzę bądź prowadziłam następujące przedmioty:

- Nauka o przedsiębiorstwie,
- Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem,
- Źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw,
- Organization Theory,
- Kreowanie i wycena wartości przedsiębiorstwa,
- Przedsiębiorczość,
- Potencjał innowacyjny MSP

- Planowanie nowych przedsięwzięć,
- Zarządzanie innowacjami i transferem technologii
- Moje przedsiębiorstwo – jak rozwijać własną firmę
- Komunikacja i negocjacje w biznesie.

Na studiach podyplomowych prowadziłam zajęcia na kierunku „Zarządzanie jednostkami zdrowia”. Realizowałam na nich przedmiot – *Budowanie strategii ZOZ*. Od 2022 roku prowadzę również zajęcia w Szkole Doktorskiej Nauk Ścisłych i Przyrodniczych. Ich tematem jest problematyka otwartej nauki i otwartych innowacji. Warsztaty odbywają się w języku polskim oraz angielskim (dla doktorantów z zagranicy). Wykorzystuję na nich nowoczesne formy kształcenia, w tym na przykład innowacyjną grę symulacyjną „Entrepreneurial Uncertainty - A Board Game Experience, RPG game”.

W latach 2017-2019 byłam koordynatorem ds. dydaktycznych w projekcie „*Przedsiębiorczość i komunikacja w procesie kreatywnego i innowacyjnego rozwiązywania problemów*”. Był to projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, którego celem było podniesienie kompetencji uczniów szkół średnich regionu kujawsko-pomorskiego. Moja rola w tym programie polegała nie tylko jego koordynowaniu (wspólnie z innymi pracownikami Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem), ale także na prowadzeniu zajęć z zakresu *Komunikacji i negocjacji w biznesie*.

W latach 2018-2020 byłam także kierownikiem projektu dydaktycznego pt. „*Młody przedsiębiorca – kreatywnością w przyszłość*” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój Uniwersytet Młodego Odkrywcy. Celem projektu było podniesienie kompetencji uczniów szkół podstawowych z zakresu między innymi przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności. Przygotowany przeze mnie program kształcenia objął 440 dzieci uczęszczających do klasy drugiej lub trzeciej. Działania dydaktyczne realizowane były wspólnie z Centrum Nowoczesności Młyn Wiedzy w Toruniu. Oprócz pełnienia funkcji kierownika projektu, w jego ramach prowadziłam zajęcia w dwóch modułach – *Przedsiębiorcze dzieci* oraz *Angielski dla najmłodszych przedsiębiorców*.

Staram się ustawicznie doskonalić moje kompetencje dydaktyczne zarówno w kraju, jak też za granicą. W 2019 roku uczestniczyłam w programie Erasmus + Staff Mobility for Teaching, w ramach którego nabywałam doświadczenie prowadząc zajęcia z przedmiotu *Organization Theory*

na Uniwersytecie Santiago de Compostella w Hiszpanii. W Polsce odbyłam szkolenie z platformy *Moodle*, organizowane w maju 2016 roku. W 2022 roku ukończyłam także specjalistyczne szkolenie Belbin dla trenerów „*How to use Belbin*” organizowane przez Belbin Polska. Szkolenie to pozwala mi przekładać zdobytą wiedzę na praktyczne zajęcia ze studentami z zakresu współpracy w zespole. Moje zajęcia dydaktyczne są systematycznie oceniane przez studentów bardzo wysoko, co również docenili moi przełożeni, przyznając mi w roku 2021 wyróżniającą ocenę za ten aspekt mojej pracy.

W latach 2011-2022 byłam promotorem **91 prac licencjackich** oraz **40 magisterskich**. Wykonałam łącznie ponad 150 recenzji prac dyplomowych.

Pełniłam i nadal pełnię funkcję **promotora pomocniczego** w trzech przewodach doktorskich:

- dr Agnieszka Kuś – rozprawa pt. „Działalność innowacyjna polskich małych przedsiębiorstw i źródła jej finansowania”. Termin obrony 1 lipca 2020 roku. Promotor prof. dr hab. Maciej Zastempowski.
- mgr Angelika Pańska – rozprawa doktorska pt. „Procesowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP”. Promotor dr hab. Waldemar Glabiszewski, prof. UMK
- mgr Michał Jagielski – rozprawa doktorska pt. „Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperencji polskich klubów piłkarskich”. Promotor dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK

Reasumując, jestem dydaktykiem, który stara się przekazywać studentom przede wszystkim praktyczną wiedzę z zakresu zarządzania. Podczas przekazywania treści kształcenia korzystam z nowoczesnych technik uczenia. Do wszystkich prowadzonych przeze mnie wykładów, ćwiczeń czy konwersatoriów samodzielnie opracowuję materiały, w tym zadania, studia przypadków, czy też gry dydaktyczne. Na koniec dodam, że nauczanie to po prostu moja pasja.

6.2. Charakterystyka działalności organizacyjnej

Od momentu podjęcia pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu byłam zaangażowana w działalność organizacyjną tej jednostki.

W roku 2011 wspólnie z prof. dr hab. Maciejem Zastempowskim powołaliśmy **czasopismo naukowe *Acta Universitatis Nicolai Copernici -Zarządzanie***. Przez kolejne osiem lat byłam jego sekretarzem, redaktorem tematycznym oraz zastępcą redaktora.

Również od tego samego roku po dzień dzisiejszy jestem **członkiem zespołu ds. akredytacji międzynarodowej AACSB**. Moje zadania w zespole skupiały się przede wszystkim na takich aspektach jak misja, wizja oraz strategia Wydziału. Po trzech latach ciężkiej pracy całego zespołu ostatecznie udało nam się uzyskać akredytację, jako pierwszej uczelni publicznej⁹ w Polsce. Podtrzymanie akredytacji to kolejne lata wyzwań i moich stałych zadań w ramach tego zespołu.

W ramach działalności organizacyjnej w latach 2015-2019 byłam **członkiem komitetów organizacyjnych oraz członkiem rady naukowej na konferencjach i seminariach naukowych** organizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- I Kopernikańskie Sympozjum Młodych Naukowców „Współczesne zarządzanie – wyzwania i zagrożenia XXI wieku” Toruń 8 maja 2015 - Członek Rady Naukowej
- II Kopernikańskie Sympozjum Młodych Naukowców „Współczesne zarządzanie – wyzwania i zagrożenia XXI wieku” Toruń 1kwietnia 2016 - Członek Rady Naukowej
- Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Współczesne zarządzanie – wyzwania i zagrożenia skutecznego zarządzania” 19-20.11. 2015 Toruń - Członek Rady Naukowej
- III Kopernikańskie Sympozjum Młodych Naukowców „Współczesne zarządzanie – wyzwania i zagrożenia XXI wieku” Toruń 21 kwietnia 2017 – współorganizator i członek Rady Naukowej
- IV Kopernikańskie Sympozjum Młodych Naukowców pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk Toruń 23-24 kwietnia 2018 - Członek Komitetu Organizacyjnego i członek Rady naukowej
- V Kopernikańskie Sympozjum Młodych Naukowców Toruń 7.06.2019 - Członek Komitetu Organizacyjnego, członek Rady naukowej

Od 2020 roku jestem **członkiem Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości** jako przedstawiciel doktorów. 22 lutego 2022 roku zostałam także powołana do pełnienia funkcji **Przewodniczącej Komisji ds. Etyki Badań Naukowych** na Wydziale. Do moich zadań należy nie tylko przyjmowanie wniosków płynących od pracowników całego Wydziału, ale także ich

⁹ Akredytacja dotyczy Wydziału (nie całej uczelni).

zaopiniowanie i wydawanie decyzji, co do prowadzenia badań naukowych zgodnie z wszelkimi zasadami etyki.

Angażuję się także w bieżącą działalność Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem. Jestem między innymi koordynatorem strony internetowej Katedry.

6.3. Charakterystyka działalności popularyzującej naukę

Moja działalność popularyzująca naukę przejawia się głównie w publikacjach prac naukowo-badawczych, aktywnym uczestnictwie w konferencjach integrujących przedstawicieli świata nauki i biznesu, a także prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa typu spin-off.

W marcu 2015 roku zaproszono mnie do grona członków Rad Nadzorczych trzech przedsiębiorstw akademickich (Naturlen Sp. z o.o., Lactopharm Sp. z o.o. oraz Bionitec Sp. z o.o.). Pełniłam tę funkcję przez dwa kolejne lata.

Od lutego 2016 roku razem z dr hab. Waldemarem Glabiszewskim, prof. UMK oraz dr Katarzyną Liczmańską-Kopcewicz prowadzę własne przedsiębiorstwo akademickie *Future Consulting Group Sp. z o.o.* Misją naszego spin-off jest „*Wsparcie rozwoju działalności klientów, w oparciu o osiągnięcia światowej nauki, a także wyniki badań własnych*”. FCG Sp. z o.o. świadczy usługi konsultingowe na rzecz organizacji szukających współpracy z jednostkami naukowymi. Celem istnienia spółki jest połączenie świata nauki ze światem biznesu. W trakcie działalności firmy realizowaliśmy projekt doradczy w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego województwa kujawsko-pomorskiego Działanie 1.3 Wsparcie przedsiębiorczości akademickiej Poddziałanie 1.3.1 Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach akademickich. W ramach naszej działalności popularyzujemy naukę, organizując między innymi wiele spotkań dla praktyków biznesu. Kluczowym wydarzeniem była tutaj organizacja w październiku 2018 roku spotkania przedstawicieli Inteligentnych Specjalizacji Regionu Kujawsko-Pomorskiego.

W listopadzie 2018 roku wzięłam także udział w cyklu szkoleń organizowanych przez Forum Przedsiębiorczości Akademickiej UMK (Szkolenia pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Inkubatora Innowacyjności). Szkolenia dotyczyły tematyki związanej z możliwością adaptowania modelu komercjalizacji z USA, dotacji na działalność badawczo-

rozwojową, oferty wsparcia dla przedsiębiorców z Programu Inteligentny Rozwój, innowacji w rozwoju firmy, w tym wprowadzenia innowacji w oparciu o narzędzia TRIZ.

Ważną z punktu widzenia popularyzacji nauki wydaje się być także moja stała współpraca ze szkołami podstawowymi i średnimi w Bydgoszczy oraz Toruniu (Sp. 25 w Bydgoszczy, Sp. 5 w Toruniu, VI LO w Bydgoszczy, IV LO, V LO oraz VII LO w Toruniu). Istotną była tutaj realizacja przeze mnie dwóch projektów finansowanych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Zostały one opisane w punkcie 6.1. autoreferatu. Wygłosiłam także gościnny wykład w VI Liceum Ogólnokształcącym w Bydgoszczy na temat „Kim są tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki?”.

W 2018 roku uczestniczyłam także w IV Międzynarodowym Naukowym Kongresie „Innovation 2018”, organizowanym przez Federation of the Scientific-Technical Unions w Bułgarii.

W ramach mojej działalności popularyzującej naukę byłam także moderatorem panelu dyskusyjnego na V Kopernikańskim Sympozjum Młodych Naukowców w Toruniu w dniu 7.06.2019 roku.

W marcu 2022 roku zostałam z kolei zaproszona jako przedstawiciel środowiska akademickiego do udziału w konferencji metodycznej dla nauczycieli województwa kujawsko-pomorskiego „Modelowa Szkoła Ćwiczeń”. Konferencja była zorganizowana przez przedsiębiorstwo Euro Innowacje Sp. z o.o. a ramach projektu unijnego Wiedza Edukacja Rozwój działanie 2.10 „Wysokiej jakości system oświaty”. Konferencja odbyła się w dniach 25-26 marca w Ciechocinku. Wystąpiłam także na drugim cyklu konferencji o tej samej tematyce w Poznaniu w dniach 2-3 czerwca.

Również w 2022 roku na zaproszenie Miejskiego Ośrodka Edukacji Nauczycieli w Bydgoszczy w ramach doskonalenia zawodowego nauczycieli wygłosiłam gościnny wykład na temat „Postaw przedsiębiorczych uczniów – role w zespołach”.

Od 2017 roku jestem członkiem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Bydgoszczy, a od roku 2018 członkiem Towarzystwa Naukowego Współczesnego Zarządzania w Krakowie.

7. Podsumowanie dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych

Dokonując podsumowania dorobku i osiągnięć naukowych należy zaznaczyć, iż w przeciągu dwunastu lat mojej pracy akademickiej opublikowałam łącznie **48** prac za **1315 punktów MNiSW**. 6 z nich (za 43 pkt) ukazało się przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych, natomiast 42 (za 1272 pkt) po uzyskaniu tego stopnia. W skład mojego dorobku wchodzi 4 monografie, 28 artykułów naukowych, 13 rozdziałów w monografiach oraz 2 redakcje monografii i 1 raport z badań. **23 prace** opublikowałam w języku angielskim. Spośród 48 moich publikacji, **20** to pozycje **samodzielne**.

Dużym osiągnięciem dla mnie było opublikowanie trzech artykułów (w tym dwóch samodzielnych) na liście JCR z łącznym Impact Factorem 9,580. Do tego jeden artykuł po procesie recenzji oczekuje na opublikowanie (IF=4,232). 6 moich prac indeksowanych jest w bazie Web of Science, 7 natomiast w bazie Scopus. Podsumowanie mojego dorobku publikacyjnego przed i po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Zestawienie dorobku publikacyjnego przed i po uzyskaniu stopnia doktora*

Rodzaj osiągnięcia	Autorstwo		Współautorstwo		Razem		
	j. pol.	j. ang.	j. pol.	j. ang.	Przed dr	Po dr	SUMA
Artykuły naukowe w czasopismach z bazy Journal Citation Report (w tym jeden w druku)		2		2		4	4
Artykuły naukowe indeksowane w bazie Scopus (oprócz tych z bazy JCR)				1		1	1
Artykuły naukowe w pozostałych czasopismach	10	2	5	6	4	19	23
Rozdziały w mat. konfer. indeksowanych w WoS lub Scopus				4		4	4
Monografie naukowe (w tym jedna bez ISBN)	2		2		1	3	4
Rozdziały w monografii (w tym materiały pokonferencyjne)	3	1		5	1	8	9

Redakcja naukowa monografii			2			2	2
Raport z badań			1			1	1
RAZEM	15	5	10	18	6	42	48

*stan na dzień 17.05.2023 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Omega UMK oraz wykazu przygotowanego przez Bibliotekę Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Przygotowane przeze mnie publikacje były cytowane według bazy Google Scholar 292 razy (indeks h: 8), 48 razy w bazie Web of Science (indeks h: 4) oraz 41 razy w bazie Scopus (indeks h: 3). Wskaźniki moich dokonań naukowych prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Wskaźniki dokonań naukowych*

Wskaźnik dokonań naukowych	Przed stopniem doktora	Po uzyskaniu stopnia doktora	Razem
Impact Factor	-	$3,752+3,252+2,576=9,580 + 4,232(\text{w druku}) = 13,812$	13,812
Punkty MNiSW	43	1202 +70 (w druku)= 1272	1315
Liczba cytowań (Google Scholar)	5	287 (280 bez autocytowań)	292
Liczba cytowań (Scopus)	-	41 (40 bez autocytowań)	41
Liczba cytowań (Web of Science)	-	48 (42 bez autocytowań)	48
Indeks Hirscha (Google Scholar)	-	8	8
Indeks Hirscha (Scopus)	-	3	3
Indeks Hirscha (Web of Science)	-	4	4

*stan na dzień 17.05.2023 r.

Mój dorobek naukowy jest efektem prowadzonych przeze mnie badań naukowych. Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych uczestniczyłam w trzech międzynarodowych projektach badawczych. Byłam także współwykonawcą dwóch krajowych projektów finansowanych ze środków NCN oraz NCBiR. Realizowałam cztery indywidualne oraz osiem wspólnych badań statutowych. Wzięłam udział w 17 konferencjach naukowych, z czego 7 miało charakter międzynarodowy. Okres po uzyskaniu stopnia doktora to także czas, w którym udało mi

się odbyć dwa staże naukowe - jeden w Uniwersytecie Santiago de Compostella w Hiszpanii, drugi natomiast w Uniwersytecie Technologicznym w Czechach. W analizowanym okresie zrecenzowałam 65 tekstów naukowych, wypromowałam 131 studentów, a także pełniłam funkcję promotora pomocniczego w trzech przewodach doktorskich.

Moja aktywność zawodowa nie tylko naukowa, ale także dydaktyczna oraz organizacyjna została doceniona następującymi nagrodami:

- Indywidualne wyróżnienie Rektora Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu za osiągnięcia uzyskane w dziedzinie naukowo - badawczej w 2014 roku - rok uzyskania 2015
- Wyróżnienie Dziekana za otrzymanie przez Wydział akredytacji AACSB – rok 2015
- Zespołowe wyróżnienie Rektora UMK za osiągnięcia uzyskane w dziedzinie organizacyjnej w 2017 roku – rok uzyskania 2018
- Nagroda indywidualna pierwszego stopnia za osiągnięcia naukowo-badawcze w szczególności za przeprowadzenie unikalnych badań w zakresie „życliwego przywództwa” - nagroda przyznana przez Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania - Kraków 17.11.2021
- Wyróżnienie Rady Dziekańskiej za zaangażowanie w działalność organizacyjną na rzecz WNEiZ w ramach zespołu ds. akredytacji międzynarodowej AACSB – 24 maja 2022
- Nagroda (stypendium) Rektora UMK za samodzielną publikację w prestiżowym czasopiśmie naukowym (Q1) „The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective” Plos One 17(3) 2022 s. 1-27
- Medal Komisji Edukacji Narodowej nadany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki w dniu 22.08.2022 (nr. Leg. 180373)

Opisane wyżej osiągnięcia przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Zestawienie pozostałych osiągnięć (poza publikacjami) przed i po uzyskaniu stopnia doktora w ujęciu ilościowym

Rodzaj osiągnięcia	Osiągnięcia przed uzyskaniem stopnia doktora	Osiągnięcia po uzyskaniu stopnia doktora
Realizacja projektów badawczych MNiSW, NCN, NCBiR	1	2
Indywidualne projekty uczelniane	1	4
Zespołowe projekty uczelniane bądź międzyuczelniane		7
Udział w międzynarodowych projektach badawczych		3
Projekty dydaktyczne NCBiR		2
Udział w konferencjach krajowych	1	10
Udział w konferencjach międzynarodowych	1	7
Staże naukowe		2
Recenzowanie artykułów do czasopism naukowych (17 z bazy JCR)		21
Recenzowanie artykułów zgłoszonych na konferencje		68
Recenzowanie wniosku Perły Nauki		1
Udział w Towarzystwach Naukowych i Stowarzyszeniach		2
Nagrody i wyróżnienia		7
Opieka naukowa nad doktorantami		3
Promotorstwo prac mgr i licencjackich		131

Źródło: opracowanie własne.

W przedłożonym autoreferacie przedstawione zostały w syntetyczny sposób moje osiągnięcia naukowo-badawcze, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które zostały zdobyte po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w 2014 roku. Szczegółowy ich wykaz natomiast znajduje się w załączniku 4 do wniosku przewodniego.