

Politechnika Śląska
Dyscyplina Nauki o Zarządzaniu i Jakości

Sumski Uniwersytet Państwowy



**Silesian
University
of Technology**



AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

**Rozwój podstaw metodologicznych oceny
skuteczności stylów przywództwa**

Balahurovska Inna

Promotor: Prof. SUT Aleksandra Kuzior, PhD., DSc.

Co-promotor: Prof., Hanna Shvindina PhD., DSc.

*Praca została wykonana w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uniwersytet
Badawczy na podstawie umowy Cotutelle 145/RY015/RR4/2023*

ZABRZE 2026

Spis treści

1. Uzasadnienie badań.....	3
2. Cele, hipotezy i model badawcze	6
3. Metodologia badań empirycznych.....	10
4. Struktura rozprawy.....	16
5. Wyniki przeprowadzonych badań.....	18
6. Bibliografia wykorzystana w autoreferacie	24

1. Uzasadnienie wyboru tematu i aktualność badań

Rozwój gospodarczy każdego kraju w znacznym stopniu zależy od efektywności funkcjonowania organizacji różnych typów i form własności, które stanowią podstawowe podmioty procesów społeczno-gospodarczych. W warunkach globalizacji, cyfryzacji oraz dynamicznych zmian otoczenia organizacje są zmuszone do ciągłego doskonalenia metod zarządzania, poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz zwiększania zdolności adaptacyjnych. Coraz większego znaczenia nabiera rola pracowników, którzy są uznawani za jeden z najważniejszych zasobów współczesnych organizacji. W rezultacie rozwija się antropocentryczne podejście do zarządzania, zgodnie z którym człowiek jest postrzegany nie tylko jako wykonawca określonych funkcji, lecz także jako aktywny uczestnik procesów tworzenia wartości i rozwoju organizacyjnego.

Współczesne procesy humanizacji gospodarki prowadzą do powstawania nowych modeli organizacyjnych, których celem jest nie tylko osiąganie wysokich wyników ekonomicznych, lecz również tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi pracowników, wzmacnianiu ich zaangażowania oraz realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera przywództwo, które umożliwia harmonijne łączenie celów ekonomicznych z potrzebami rozwoju potencjału ludzkiego. Przywództwo staje się jednym z czynników zapewniających skuteczność funkcjonowania organizacji oraz ich długookresową stabilność.

W proponowanym badaniu przywództwo jest rozpatrywane jako złożone zjawisko społeczno-organizacyjne, które wykracza poza tradycyjnie rozumiane funkcje zarządzania. Podejście to opiera się na subordynacyjnym rozumieniu relacji między przywództwem a zarządzaniem, zgodnie z którym zarządzanie stanowi jeden z instrumentów realizacji przywództwa^{1,2,3,4,5,6}. W tym ujęciu przywództwo jest kategorią szerszą, obejmującą nie tylko procesy planowania, organizowania i kontroli, lecz również kształtowanie wizji rozwoju, inspirowanie pracowników, budowanie wspólnych wartości oraz inicjowanie zmian organizacyjnych.

¹ Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.

² Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

³ Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education

⁴ Toor, S.-u.-R. (2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11(4), 310–320. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)lm.1943-5630.0000138](https://doi.org/10.1061/(asce)lm.1943-5630.0000138)

⁵ Bohl, K.W. (2019). Leadership as Phenomenon: Reassessing the Philosophical Ground of Leadership Studies. *Philosophy of Management* 18, 273–292. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00116-x>

⁶ Rosenthal, S. B., & Buchholz, R. A. (1995). Leadership: Toward New Philosophical Foundations. *Business & Professional Ethics Journal*, 14(3), 25–41. <http://www.jstor.org/stable/27800977>

Przywództwo koncentruje się na oddziaływaniu na ludzi i procesy społeczne zachodzące w organizacji, podczas gdy zarządzanie pełni funkcję zapewnienia efektywnej realizacji celów oraz koordynacji działań. Takie podejście pozwala postrzegać lidera nie tylko jako osobę odpowiedzialną za osiąganie wyników organizacyjnych, lecz także jako inicjatora rozwoju, zdolnego do integrowania interesów organizacji i pracowników oraz kształtowania warunków sprzyjających wzrostowi zaangażowania, innowacyjności i zdolności adaptacyjnych^{7,8}. Istotne jest również rozróżnienie między rolą menedżera a rolą lidera. Menedżer koncentruje się przede wszystkim na planowaniu, organizowaniu, koordynowaniu oraz kontrolowaniu procesów organizacyjnych, natomiast lider oddziałuje na pracowników poprzez wizję, inspirację, autorytet oraz zdolność motywowania do osiągania wspólnych celów^{9,10,11}. W praktyce najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest połączenie obu tych ról w jednej osobie. Menedżer posiadający kompetencje przywódcze jest zdolny nie tylko do skutecznego zarządzania procesami, ale również do angażowania pracowników, wspierania ich rozwoju oraz budowania kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaufaniu. Taka konfiguracja sprzyja zwiększeniu efektywności działania organizacji oraz poprawie jakości podejmowanych decyzji zarządczych.

Znaczenie przywództwa szczególnie wzrasta w warunkach niepewności, kryzysów gospodarczych, zmian technologicznych oraz nasilającej się konkurencji. Organizacje funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu potrzebują liderów zdolnych do szybkiego reagowania na zmiany, inicjowania procesów transformacyjnych oraz skutecznego zarządzania zespołami w warunkach wysokiej zmienności. Przywództwo staje się wówczas nie tylko narzędziem realizacji celów organizacyjnych, lecz także mechanizmem wspierającym rozwój samego systemu zarządzania^{12,13,14,15,16}. Lider pełni rolę inicjatora zmian, który potrafi łączyć długookresową wizję strategiczną z troską o rozwój pracowników i budowanie potencjału

⁷ Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3). <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>

⁸ Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1532-6748(2008)8:2(61))

⁹ Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers

¹⁰ Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press

¹¹ Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education

¹² Levine, S. (2010). An approach to constructive leadership. *Journal of Social Issues*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1949.tb02107.x>

¹³ Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated

¹⁴ Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024–1037. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.021>

¹⁵ Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies*, 12(1), 15. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>

¹⁶ Baum, H. (2005). Transparent leadership. *Leader to Leader*, 2005(37), 41

organizacyjnego. Rozwój organizacji w coraz większym stopniu zależy od jakości kadry kierowniczej oraz skuteczności stosowanych stylów przywództwa. Współczesne trendy zarządzania wskazują na potrzebę rozwijania kompetencji przywódczych na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Jednocześnie liczne badania wskazują, że błędy popełniane przy doborze menedżerów oraz niewłaściwie stosowane style przywództwa mogą prowadzić do znacznych strat organizacyjnych. Do najczęstszych negatywnych konsekwencji należą spadek motywacji pracowników, obniżenie poziomu zaangażowania, pogorszenie komunikacji wewnętrznej, wzrost rotacji personelu, zmniejszenie innowacyjności oraz pogorszenie wyników finansowych organizacji^{17,18,19,20,21,22}. W dłuższej perspektywie problemy te mogą ograniczać zdolność organizacji do rozwoju i utrzymania konkurencyjności na rynku.

W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera problem identyfikacji i oceny skuteczności przywództwa. W praktyce zarządzania nadal obserwuje się brak uniwersalnych narzędzi pozwalających na kompleksową ocenę efektywności stylów przywództwa z uwzględnieniem zarówno wyników organizacyjnych, jak i aspektów społecznych związanych z funkcjonowaniem zespołów pracowniczych. Istnieje zatem potrzeba opracowania naukowo uzasadnionego podejścia oraz odpowiedniego narzędzia analitycznego, które umożliwią ocenę skuteczności przywództwa w organizacjach.

¹⁷ Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

¹⁸ Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>

¹⁹ Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>

²⁰ Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>

²¹ Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1–40

²² Lipman-Blumen, J. (2006). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford University Press

W niniejszym badaniu przyjęto skuteczność przywództwa jako centralny konstrukt ewaluacyjny^{23,24,25,26,27,28}, podczas gdy wydajność organizacji traktuje się jako wynik o charakterze skutkowym, ale nierównoważny. To rozdzielenie koncepcyjne pozwala na bardziej teoretycznie solidną i empirycznie trafną ocenę przywództwa, unikając utożsamiania jakości przywództwa z wynikami zespołu i umożliwiając jaśniejszą interpretację przyczynowo-skutkową roli przywództwa w złożonych systemach organizacyjnych.

Opracowanie narzędzia do oceny skuteczności przywództwa pozwoli na identyfikację mocnych i słabych stron stosowanych praktyk zarządczych, ograniczenie ryzyka błędnych decyzji kadrowych oraz zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału ludzkiego. Wyniki takiej oceny mogą stanowić podstawę do doskonalenia procesów zarządzania, rozwoju kompetencji menedżerskich oraz budowania nowoczesnych modeli przywództwa odpowiadających wyzwaniom współczesnej gospodarki. Wskazuje to na aktualność, znaczenie teoretyczne oraz praktyczną wartość badań poświęconych rozwojowi metodologicznych podstaw oceny skuteczności stylów przywództwa w organizacjach.

2. Cele, hipotezy i model badawcze

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest opracowanie narzędzia do oceny stylów przywództwa, które przyczyni się do zwiększenia skuteczności zarządzania oraz poprawy wyników funkcjonowania organizacji.

Celem teoretycznym pracy jest pogłębienie wiedzy na temat teorii przywództwa, analiza jego wpływu na procesy organizacyjne oraz identyfikacja mocnych i słabych stron różnych stylów przywództwa.

Celem utylitarnym jest dostarczenie organizacjom narzędzia wspierającego świadomy wybór, rozwój oraz planowanie strategii przywódczych, co w konsekwencji powinno

²³ Ullah Khan, M. S., Sophia, J., & Shetty, P. (2025). The Evolving Role of Management Accounting in Strategic Decision-Making: A Study of Contemporary Practices in Data-Driven Enterprises. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, XII(VI), 1578–1590. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2025.120600133>

²⁴ Joseph, J., & Sengul, M. (2024). Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>

²⁵ Goel, K., Bandara, W., & Gable, G. (2023). Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. *Schmalenbach Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y>

²⁶ Raveglia, F., Orlandi, R., Rimessi, A., Minervini, F., Cioffi, U., Simone, M. D., Guttadauro, A., & Scarci, M. (2021). Standardization of Procedures to Contain Cost and Reduce Variability of Care After the Pandemic. *Frontiers in Surgery*, 8, 695341. <https://doi.org/10.3389/fsurg.2021.695341>

²⁷ Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>

²⁸ Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

prorowadzić do wzrostu skuteczności przywództwa oraz poprawy efektywności funkcjonowania organizacji.

Dla osiągnięcia założonego celu rozwiązano następujące zadania badawcze:

- usystematyzowanie i uogólnienie klasycznych oraz współczesnych podejść naukowych do interpretacji istoty przywództwa jako zjawiska zarządczego, z uwzględnieniem ewolucji koncepcji teoretycznych;
- analiza istniejących kryteriów klasyfikacji stylów przywództwa oraz uzasadnienie kierunków ich doskonalenia w kontekście współczesnych uwarunkowań organizacyjnych;
- zbadanie podejść teoretycznych oraz konceptualizacja systemu zależności pomiędzy stylem przywództwa a indywidualną efektywnością pracowników;
- analiza dynamiki rozwoju teorii przywództwa z wykorzystaniem analizy bibliometrycznej oraz analizy treści publikacji naukowych czołowych badaczy w celu identyfikacji dominujących tematów, koncepcji oraz nowych kierunków badawczych;
- opracowanie naukowo-metodycznego podejścia do jakościowego badania zależności pomiędzy stylem przywództwa a efektywnością pracowników oraz przeprowadzenie jakościowych badań empirycznych;
- identyfikacja i charakterystyka parametrów stylów przywództwa na podstawie wyników analizy danych pochodzących z częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z menedżerami, w celu określenia trwałych konfiguracji zachowań przywódczych i praktyk zarządczych;
- parametryzacja składowych stylu przywództwa oraz przeprowadzenie ich wstępnej walidacji na potrzeby dalszej oceny ilościowej;
- opracowanie ilościowego modelu oceny przywództwa oraz empiryczna weryfikacja zależności pomiędzy stylami przywództwa a wskaźnikami efektywności pracowników;
- opracowanie narzędzia do oceny skuteczności stylów przywództwa w organizacjach, integrującego wyniki analiz jakościowych i ilościowych, które może znaleźć zastosowanie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.

Głównym założeniem jest to, że przywództwo jest wieloskładnikowym, elastycznym systemem sytuacyjnym, który integruje różne wzorce zachowań. Może również istnieć nowa, jeszcze niezdefiniowana forma przywództwa (X-Leadership), identyfikowana poprzez relacje między motywacją, interakcją lider–zespół a wynikami. To założenie umożliwiło sformułowanie następujących pytań i hipotez badawczych.

Pytania badawcze (PB):

PB1. Jak styl przywództwa zależy od dziedziny działalności?

PB2. W jaki sposób styl przywództwa wpływa na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu

pracowników?

PB3. W jaki sposób styl przywództwa wpływa na proporcję nagród materialnych i niematerialnych?

PB4. Jak orientacje wartości i postrzeganie standardu przywództwa wpływają na styl przywództwa oraz interakcję z podwładnymi w ukraińskich organizacjach?

PB5. Jakie metody zarządzania zespołem stosują liderzy i w jaki sposób metody te są powiązane z oceną skuteczności zespołu oraz wyznaczaniem celów?

PB6. W jaki sposób styl przywództwa wpływa na rozwój talentów w zespole?

PB7. W jaki sposób liderzy mogą wpływać na skuteczność zespołu?

Hipotezy:

Hipoteza 1. Styl przywództwa wpływa na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu pracowników, w zależności od obszaru działalności.

Hipoteza 2. Każdy styl przywództwa charakteryzuje się unikalną konfiguracją parametrów, która odróżnia go od innych stylów.

Hipoteza 3. Styl przywództwa znacząco wpływa na rozwój talentów zespołu oraz na ogólną wydajność.

Hipoteza 4. Analiza empiryczna może ujawnić wcześniej nieznaną konfigurację przywództwa wynikającą ze specyficznych kombinacji parametrów przywódczych.

Poniższe podhipotezy zostały sformułowane w celu kontynuowania modelowania ilościowego.

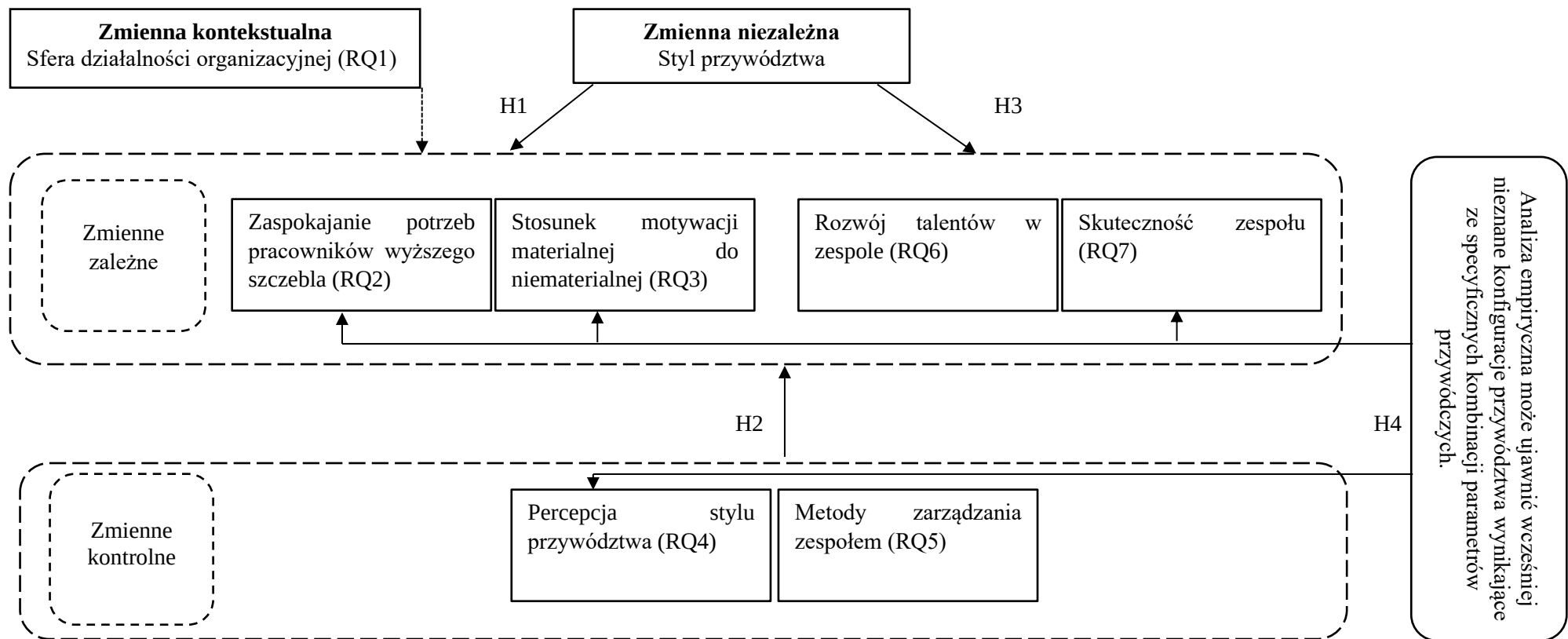
H4.1. Styl innowacyjno-decyzyjny (H4.1a: Pozytywnie wpływa na satysfakcję z pracy, H4.1b: Zmniejsza poziom stresu dzięki szybkiemu podejmowaniu decyzji, H4.1c: Poprawia zachowania organizacyjne dzięki orientacji na innowacje).

H4.2. Styl strategiczno-kryzysowy (H4.2a: Zmniejsza poziom stresu, H4.2b: Stabilizuje wyniki związane z pracą, H4.2c: Zwiększa dobrobyt finansowy i wyniki wynagrodzeń dzięki efektywnemu zarządzaniu zasobami w czasie kryzysu).

H4.3. Styl humanistyczno-wizjonerski (H4.3a: Pozytywnie wpływa na dobrobyt, H4.3b: Zwiększa satysfakcję z pracy dzięki wsparciu i empatii, H4.3c: Poprawia reakcję emocjonalną na przywództwo).

H4.4. Styl komunikacyjno-inspiracyjny (H4.4a: Pozytywnie wpływa na zachowania organizacyjne poprzez skuteczną komunikację, H4.4b: Obniża poziom stresu poprzez transparentność i inspirację).

Na rysunku 1 przedstawiono model badawczy.



Rysunek 1. Model badawczy.

Źródło: opracowanie własne

3. Metodologia badań empirycznych

Etap 1. Badania teoretyczne przebiegały w następującej kolejności: systematyczny przegląd literatury – analiza bibliometryczna – analiza treści – synteza pojęć i zjawisk współczesnego przywództwa poprzez generalizację i systematyzację idei zaczerpniętych z wybranych źródeł.

Badanie oparto na podejściu interdyscyplinarnym, integrującym dorobek teorii zarządzania, psychologii organizacji, socjologii i ekonomii. *Systematyczny przegląd literatury* naukowej przeprowadzono poprzez wybór źródeł naukowych z międzynarodowych baz scientometrycznych Scopus, Web of Science i Google Scholar, analizę koncepcji teoretycznych i badań empirycznych w perspektywie 1950–2025, a także dalszą syntezę wyników w celu identyfikacji głównych i najnowszych podejść naukowych.

Przeprowadzono *analizę bibliometryczną*^{29,30}, która polegała na przetworzeniu chronologicznego rozkładu publikacji naukowych z lat 1995–2025, co dało łącznie 495 164 publikacje ze słowem kluczowym «lider». Aby zawęzić pole badawcze i zwiększyć trafność próby, zastosowano strategię łączenia słów kluczowych w scientometrycznej bazie danych Scopus, co pozwoliło na identyfikację 4340 dokumentów dla zapytania «*przywództwo AND skuteczność AND ocena*». Dalszą analizę wybranych publikacji przeprowadzono za pomocą oprogramowania VOSviewer. Zidentyfikowano 43 terminy kluczowe, które pogrupowano w pięć klastrów tematycznych.

Następnie przeprowadzono analizę treści publikacji naukowych dotyczących zagadnień przywództwa. Aby zidentyfikować wiodące i obiecujące obszary badań naukowych, przeprowadzono analizę 10 najczęściej cytowanych artykułów z lat 2020–2025. Dodatkowo wybrano najczęściej cytowane prace naukowe dotyczące zagadnień przywództwa z lat 1995–2025, które stanowiły próbę 20 publikacji. Zidentyfikowano również 10 badań naukowych z lat 1995–2025, istotnych dla bazy Scopus.

Przeprowadzono syntezę koncepcji i zjawisk współczesnego przywództwa poprzez uogólnienie i usystematyzowanie idei zaczerpniętych z wybranych źródeł. W procesie zestawiania ostatecznej próby źródeł naukowych wzięto pod uwagę łącznie 40 publikacji, jednak trzy z nich zostały wyłączone z ostatecznej listy, ponieważ nie spełniały kryteriów tematycznych badania.

²⁹ Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

³⁰ Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

Etap 2. Badania empiryczne. Badania empiryczne oparte są na eksploracyjnym, sekwencyjnym schemacie badawczym, który obejmuje połączenie metod jakościowych i ilościowych w logice analizy fazowej. W pierwszym kroku przeprowadzane jest badanie jakościowe w celu zidentyfikowania kategorii i wzorców przywództwa, drugi krok obejmuje badanie ilościowe mające na celu weryfikację, uogólnienie i statystyczną interpretację wyników uzyskanych na etapie jakościowym.

Analiza jakościowa obejmowała półstrukturyzowane wywiady z menedżerami różnych organizacji, umożliwiające analizę stylów przywództwa i praktyk zarządczych w ich kontekście organizacyjnym. Zakres wywiadów obejmował: specyfikę branży, cele organizacyjne oraz indywidualne cechy i komponenty stylu przywództwa (PB1), interakcje zespołowe i praktyki komunikacyjne liderów (PB2), strategie motywacyjne, w tym równoważenie bodźców materialnych i niematerialnych (PB3), wartości i standardy przywództwa oraz postrzeganie idealnego lidera (PB4), wzorce interakcji z podwładnymi, w tym „czynnik Wallendy”, oraz elementy pozytywnego przywództwa (PB5), praktyki identyfikacji, rozwoju i utrzymywania talentów (PB6), postrzegany wpływ lidera na efektywność zespołu (PB7), koncentrację na przywództwie, rozumianą jako orientacja na osobiste osiągnięcia lub współpracę zespołową (Postawa 1), orientację na zarządzanie wartościami, obejmującą priorytety i wartości lidera w procesie zarządzania (Postawa 2).

Badanie obejmuje pięć sektorów gospodarki Ukrainy, które charakteryzują się dynamicznym rozwojem: technologie informatyczne i ich rozwój w obszarze bezpieczeństwa oprogramowania³¹; opieka zdrowotna i biotechnologia^{32,33}; technologie rolnicze i produkcja żywności^{34,35}; handel elektroniczny^{36,37}; bankowość elektroniczna³⁸.

³¹ Digital State. (2024). Ukraine's IT powerhouse 2024: From resilience to global reach. <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>

³² Expertise France. (2025). Expert for strategic development and coordination of the MedTech and BioTech sectors (H/F). <https://www.expertisefrance.fr/web/guest/on-recrute?redirected=2#page-13090---1---expert-for-strategic-development-and-coordination-of-the-medtech-and-biotech-sectors-h-f>

³³ Dolan, R. (2024). Ukraine's pharma sector keeps clinical trials going amid war. BioPharma Dive. <https://www.biopharmadive.com/news/ukraine-pharma-clinical-trials-war-parexel-immunic/713701/>

³⁴ European Parliamentary Research Service. (2024, March). Ukraine's economy during the war and beyond. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI%282024%29760432_EN.pdf

³⁵ Food Agriculture Organization of the United Nations. (2024). Emergency response and resilience programme: Ukraine – Plan of action 2024–2025. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a83414e0-22c6-47f8-8676-0bc56cc3b5db/content>

³⁶ Site2B. (2024). E-commerce in Ukraine: Figures, facts, prospects of online commerce development. <https://www.site2b.ua/en/web-blog-en/e-commerce-in-ukraine-figures-facts-prospects-of-online-commerce-development.html>

³⁷ Euromonitor International. (2024). Retail and commerce in Ukraine. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Retail-Commerce-Ukraine-40674367>

³⁸ National Bank of Ukraine. (2024, December 1). From December 1, 2024, the new version of SEP with instant transfer functionality was launched in Ukraine. <https://bank.gov.ua/en/news/all/z-01-grudnya-2024-roku-v-ukrayini-zapratsyuvava-nova-versiya-sep-z-funktsionalnistyu-mittyevih-perekaziv>

W badaniu wzięło udział 22 menedżerów (11 mężczyzn i 11 kobiet) zajmujących stanowiska kierownicze (właściciele firm, dyrektorzy). Liczbę respondentów (n=22) dobrano, kierując się zasadą nasycenia tematycznego, co jest powszechnie akceptowanym kryterium w badaniach jakościowych^{39,40,41}.

Przetwarzanie danych przeprowadzono etapami: przeprowadzenie wywiadów półustrukturyzowanych, transkrypcja nagrań audio na język ukraiński, tłumaczenie transkrypcji na język angielski, identyfikacja i kodowanie respondentów, kodowanie danych w Taguette, analiza tematyczna, triangulacja danych (porównanie wyników empirycznych z istniejącymi źródłami akademickimi).

Analiza danych ilościowych polega na przeprowadzeniu ankiety wśród pracowników w celu oceny wpływu wybranych parametrów stylu przywództwa (twórca zmian, humanista, empata, uczciwy (integralność), osoba równoważąca, osoba wspierająca zespół, kierownik odpowiedzialny, strateg, zdecydowany, podejmujący ryzyko, menedżer kryzysowy, wizjoner, innowator, inspirujący, komunikatywny) na osiem kategorii Y skuteczności przywództwa (wyniki związane z pracą^{42,43}, dobre samopoczucie^{44,45}, satysfakcja z pracy^{46,47}, poziom

³⁹ Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

⁴⁰ Baker, S.E., Edwards, R. and Doidge, M. (2012) How Many Qualitative Interviews Is Enough? Expert Voices and Early Career Reflections on Sampling and Cases in Qualitative research. Working Paper. https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf

⁴¹ Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. and Fontenot, R. (2013) Does Sample Size Matter in Qualitative Research? A Review of Qualitative Interviews in Is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54, 11-22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>

⁴² Hur, W.-M., Han, S.-J., Yoo, J.-J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605–624. <https://doi.org/10.1108/md-07-2013-0379>

⁴³ Pramudita, A., Sukoco, B. M., Wu, W.-Y., & Usman, I. (2021). The effect of psychological contract on job related outcomes: The moderating effect of stigma consciousness. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947556. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947556>

⁴⁴ Tov, W. (2018). Well-being concepts and components. In *Handbook of subjective well-being* (pp. 1-15). Salt Lake City, UT: Noba Scholar

⁴⁵ Murphy, E. R. (2023). Hope and well-being. *Current Opinion in Psychology*, 50, 101558. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101558>

⁴⁶ Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241

⁴⁷ Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9–15. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.309>

stresu^{48,49}, zachowania organizacyjne^{50,51}, reakcja emocjonalna na przywództwo^{52,53}, wyniki wynagrodzeń^{54,55}, dobrostan finansowy pracowników^{56,57}). Kwestionariusz składa się z dwóch głównych bloków. Pierwszy blok ma na celu ocenę przejawów stylu przywództwa lidera i zawiera piętnaście stwierdzeń odpowiadających wybranym parametrom. Każde stwierdzenie jest sformułowane jako para dychotomiczna, co pozwala ocenić obecność lub brak określonej cechy w zachowaniu lidera. Drugi blok ma na celu ocenę skuteczności stylu przywództwa i jego wpływu na pracowników oraz zawiera siedemnaście stwierdzeń odzwierciedlających wpływ lidera na osiem kategorii efektywności. Wszystkie stwierdzenia w obu blokach są oceniane przez respondentów w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza «zdecydowanie się nie zgadzam», a 5 «zdecydowanie się zgadzam», co pozwala na przekształcenie subiektywnych ocen w dane liczbowe do dalszej obróbki statystycznej. Zebrane dane pozwalają przeprowadzić obróbkę statystyczną.

Badanie pilotażowe objęło 10 pracowników medycznych z 1–3-letnim stażem pracy w organizacji należących do kategorii specjalistów. Utworzona próba jest jednorodna pod względem rodzaju aktywności zawodowej, stażu pracy oraz stanowiska. Ten etap badania ma na celu określenie stopnia spójności między samooceną menedżera a postrzeganiem stylu przywództwa przez pracowników. Na etapie walidacji dane uzyskane podczas

⁴⁸ Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(44), 17903-17907. <https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109>

⁴⁹ Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Shrestha, P. (2022). The mediating role of work–family conflict on role overload and job stress linkage. *Built Environment Project and Asset Management*. <https://doi.org/10.1108/bepam-12-2021-0153>

⁵⁰ McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., Von Glinow, M., & Mcshane, S. (2010). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin

⁵¹ Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>

⁵² Dasborough, M. T. (2019). Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional Responses to Leadership. In *Research on Emotion in Organizations* (pp. 69–88). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1746-979120190000015005>

⁵³ Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, Statтя e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>

⁵⁴ Chingos, P. T. (2002). *Paying for performance: a guide to compensation management*. John Wiley & Sons

⁵⁵ Goel, D. (2023). *Performance appraisal and compensation management: A modern approach*. PHI Learning Pvt. Ltd.

⁵⁶ Singh, D., & Malik, G. (2022). A systematic and bibliometric review of the financial well-being: advancements in the current status and future research agenda. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/ijbm-06-2021-0238>

⁵⁷ Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research*, 79, 228-237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013>

półstrukturyzowanych wywiadów z menedżerem (W1HC) poddano analizie tematycznej w celu identyfikacji narracji przywódczych.

Badanie ilościowe oparto na danych ankietowych zebranych wśród 227 respondentów reprezentujących różne sektory działalności gospodarczej, poziomy doświadczenia zawodowego oraz kategorie zawodowe. Zgodnie z ogólnie przyjętą zasadą empiryczną^{58,59,60}, minimalna akceptowalna liczebność próby jest określana za pomocą wzoru: $n \geq 15 \times k$, gdzie n jest liczbą respondentów, a k jest liczbą zmiennych niezależnych. W badaniu wykorzystano 15 zmiennych opisujących parametry stylu przywództwa, w związku z czym minimalna zalecana liczebność próby wynosi 225 respondentów. Zatem rzeczywista liczebność próby ($n = 227$) zapewnia statystyczną wiarygodność uzyskanych wyników, stabilność oszacowań współczynników regresji oraz zmniejsza ryzyko przeciążenia modelu.

W celu identyfikacji ukrytych konstrukcji stylu przywództwa przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową (EFA). Adekwatność danych potwierdzono za pomocą współczynnika KMO^{61,62} (0,834) oraz testu sferyczności Bartletta⁶³ ($p < 0,001$). Ekstrakcję czynników przeprowadzono metodą składowych głównych z rotacją Varimax. Zidentyfikowane czynniki wykorzystano następnie w modelowaniu równań strukturalnych (SEM) do analizy zależności między czynnikami stylu przywództwa a wynikami organizacyjnymi. Dopasowanie modeli oceniono za pomocą wskaźników RMSEA, CFI, TLI i SRMR.

Przeprowadzonych badań opracowano autorskie narzędzie do oceny skuteczności stylu przywództwa, które umożliwia kompleksową analizę zachowań przywódczych oraz ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Proces badawczy (rysunek 2) obejmuje połączenie podejść teoretycznych i empirycznych, co zapewnia kompleksowe zrozumienie zjawiska przywództwa we współczesnych organizacjach.

⁵⁸ Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). England: Pearson Prentice

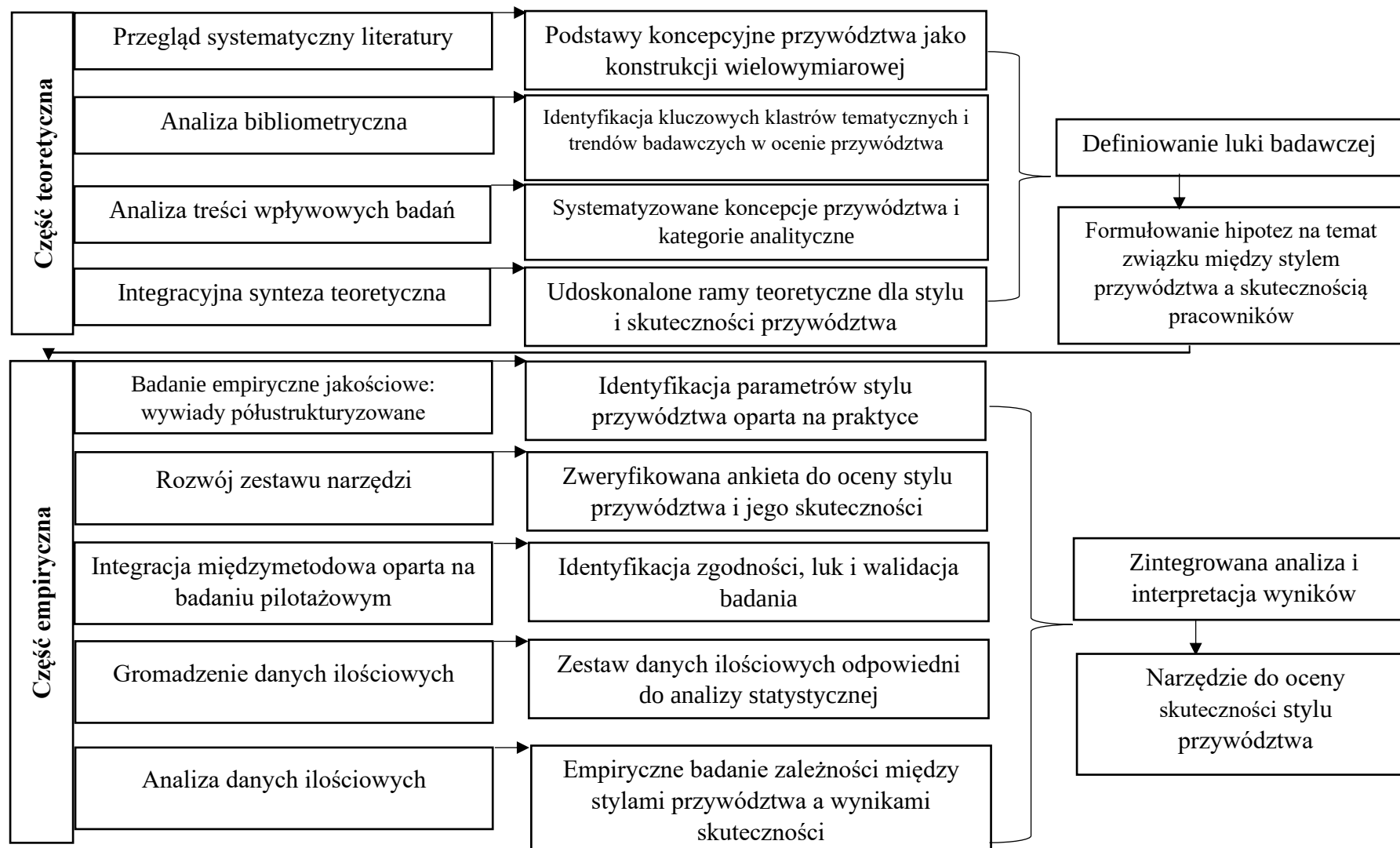
⁵⁹ Green S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

⁶⁰ Field, A.P. (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edition, Sage, Newbury Park

⁶¹ Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-15

⁶² Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-6

⁶³ Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximation. *Journal of Royal Statistical Society*, 16(Series B), 296-8



Rysunek 2. Model procesu badawczego
Źródło: opracowanie własne

4. Struktura rozprawy

W pierwszym rozdziale dokonano syntezy teoretycznych i praktycznych podejść do badania przywództwa jako kluczowego czynnika efektywnego zarządzania. Rozważono ewolucję poglądów naukowych na temat istoty przywództwa w ramach klasycznych i współczesnych podejść naukowych i metodologicznych, co pozwoliło usystematyzować główne pojęcia oraz techniki jego interpretacji. Kryteria klasyfikacji stylów przywództwa zostały uogólnione i ustrukturyzowane, uwzględniające cechy menedżerskie, behawioralne i wydajnościowe. Na podstawie krytycznej analizy źródeł naukowych zidentyfikowano lukę koncepcyjną w badaniach nad związkiem między stylami przywództwa a wydajnością personelu, co stanowi podstawę teoretyczną dla dalszej metodologicznej i empirycznej argumentacji badań naukowych.

W drugim rozdziale zbadano ewolucję teorii przywództwa poprzez połączenie analizy bibliometrycznej i merytorycznej publikacji naukowych. Przeprowadzono analizę bibliometryczną współczesnych badań naukowych nad zagadnieniami przywództwa, co pozwoliło na identyfikację trendów naukowych, dynamiki aktywności wydawniczej, wiodących szkół naukowych oraz autorów. W oparciu o analizę treści publikacji czołowych autorów usystematyzowano koncepcje, podejścia i zjawiska współczesnego przywództwa, a także doprecyzowano merytoryczne akcenty badań w kontekście przemian w praktykach zarządzania. Uogólnienie uzyskanych wyników pozwoliło na uzyskanie holistycznego obrazu obecnego stanu oraz kierunków rozwoju teorii przywództwa, tworząc analityczną podstawę dalszych badań empirycznych.

W trzecim rozdziale przeprowadzono empiryczną weryfikację założeń koncepcyjnych badania poprzez analizę jakościową narracji dotyczących przywództwa. Na podstawie półustrukturyzowanych wywiadów z 22 menedżerami zebrano istotne dane dotyczące praktyk przywódczych, mechanizmów motywacyjnych oraz wizji strategicznej w różnych sektorach (medycyna, IT, rolnictwo, bankowość elektroniczna i e-commerce). Przetwarzanie obejmowało transkrypcję, tłumaczenie na język angielski, systematyczne kodowanie z wykorzystaniem metody Taguette oraz analizę tematyczną odpowiedzi. Zastosowano system identyfikacji respondentów uwzględniający płeć oraz specyfikę branży. Aby zapewnić wiarygodność analityczną wyników, zastosowano triangulację teoretyczną – porównanie wątków empirycznych z odpowiednimi źródłami naukowymi. Wyniki tej sekcji stanowią podstawę dalszych uogólnień koncepcyjnych oraz praktycznych rekomendacji.

W czwartym rozdziale przeprowadzono ilościowe modelowanie oceny przywództwa oraz opracowano narzędzie diagnostyczne do jego zastosowania w organizacjach. Przeprowadzono

parametryzację kluczowych komponentów przywództwa oraz ich empiryczną walidację na podstawie wyników badania pilotażowego. Po przeprowadzeniu badania pilotażowego przeprowadzono badanie ankietowe na dużą skalę w celu uzyskania reprezentatywnej próby. Na podstawie danych ankietowych przeprowadzono ocenę stylów przywództwa i ich skuteczności, wykorzystując metody modelowania ilościowego, co pozwoliło na identyfikację statystycznie istotnych zależności między cechami przywództwa a wskaźnikami efektywności personelu. Na podstawie zidentyfikowanych komponentów opracowano narzędzie do oceny stylu przywództwa, które następnie poddano walidacji empirycznej. Uogólnienie uzyskanych wyników stanowiło podstawę do opracowania praktycznych rekomendacji dotyczących wykorzystania narzędzia oceny przywództwa w praktyce zarządzania, mających na celu zwiększenie efektywności organizacji.

Spis treści rozprawy

Wstęp

Rozdział 1. Synteza podejść teoretycznych i praktycznych do przywództwa jako czynnika skutecznego zarządzania

1.1 Przegląd naukowych podejść do definiowania istoty przywództwa

1.1.1 Klasyczne naukowe podejścia do definiowania istoty przywództwa (1950–2010)

1.1.2 Współczesne naukowe podejścia do definiowania istoty przywództwa (2010–2025)

1.2 Analityczna generalizacja i systematyzacja kryteriów klasyfikacji stylów przywództwa

1.3 Brakujący element między przywództwem a skutecznością pracowników

Wnioski do rozdziału 1

Rozdział 2. Badania nad ewolucją teorii przywództwa: wyniki analizy bibliometrycznej i analizy treści

2.1 Analiza bibliometryczna badań naukowych nad przywództwem

2.2 Analiza treści publikacji głównych autorów i czołowych contributorów

2.3 Systematyzacja pojęć i zjawisk współczesnego przywództwa

Wnioski do rozdziału 2

Rozdział 3. Metodologia badań jakościowych nad zależnością między stylem przywództwa a indywidualnymi wynikami pracowników

3.1 Uzasadnienie i cele badania

3.2 Projekt badania, hipotezy i metody badania jakościowego

3.3 Dobór próby i charakterystyka uczestników

3.4 Wyniki przetwarzania danych jakościowych

Wnioski do rozdziału 3

Rozdział 4. Modelowanie ilościowe w ocenie przywództwa i rozwój zestawu narzędzi do oceny przywództwa w organizacjach

4.1 Parametryzacja komponentów przywództwa i walidacja za pomocą badania pilotażowego (studium jednego przypadku)

4.2 Pomiar stylów przywództwa i ich skuteczności: dowody z ilościowego modelowania opartego na badaniu ankietowym

4.3 Implikacje menedżerskie dla oceny przywództwa i dalsze rekomendacje

Wnioski do rozdziału 4

Wnioski

Bibliografia

Spis tabel

Spis rysunków

Załączniki

5. Wyniki przeprowadzonych badań

Hipoteza 1 została częściowo potwierdzona. Wyniki wskazują, że potrzeby i czynniki motywacyjne pracowników różnią się w zależności od sektora, jednak sektor nie jest jedynym czynnikiem determinującym ich strukturę. Istotną rolę odgrywa również styl przywództwa, który w interakcji z uwarunkowaniami indywidualnymi, organizacyjnymi i kontekstowymi wpływa na poziom satysfakcji oraz motywację pracowników.

Triangulacja wyników jakościowych potwierdziła znaczenie specyfiki sektorowej. Sektor rolniczy charakteryzował się większą stabilnością i przewidywalnością, podczas gdy IT i e-commerce – większą dynamiką i innowacyjnością, co odpowiada ustaleniom OECD-FAO (2023)⁶⁴, oraz Światowego Forum Ekonomicznego (2023)⁶⁵. Zróżnicowanie dotyczyło również

⁶⁴ OECD & FAO. (2023). OECD-FAO agricultural outlook 2023–2032. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2023-2032_08801ab7-en.html

⁶⁵ World Economic Forum. (2023). Markets of tomorrow report 2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Markets_of_Tomorrow_2023.pdf

orientacji strategicznych organizacji: konkurencyjnej^{66,67}, innowacyjnej^{68,69}, procesowej^{70,71}, oraz zrównoważonej odpowiedzialności^{72,73}. Pomimo różnic sektorowych dominował demokratyczny styl przywództwa, zgodnie z wynikami Imrana i in. (2025)⁷⁴ oraz Hiltona i in. (2021)⁷⁵. Wyniki jakościowe wskazują ponadto, że przywództwo wspiera kreatywność, partycypację i wymianę pomysłów^{76,77}, autonomię i wykorzystanie indywidualnych kompetencji^{78,79,80} oraz ciągłą informację zwrotną i rozwój pracowników^{81,82}. Znaczenie uznania, rozwoju zawodowego, partycypacji i wspólnych celów dla satysfakcji pracowników jest również zgodne z ustaleniami Abdelmoteleba (2020)⁸³, Noe (2020)⁸⁴, Idrusa i in. (2022)⁸⁵,

⁶⁶ Fleisher, C. S. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. Financial Times Press

⁶⁷ Armstrong, M., & Vickers, J. (2022). Patterns of Competitive Interaction. *Econometrica*, 90(1), 153–191. <https://doi.org/10.3982/ecta18937>

⁶⁸ Dogan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Pressacademia*, 4(3), 290–300. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.491>

⁶⁹ Mielcarek, P., & Dymitrowski, A. (2022). Business model innovation based on new technologies – is it resources driven and dependent? *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/ebrr-06-2021-0128>

⁷⁰ Adamides, E. D. (2015). Linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267–287. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2013-0107>

⁷¹ Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>

⁷² Kim, R. C. (2022). Rethinking corporate social responsibility under contemporary capitalism: Five ways to reinvent CSR. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 346–362. <https://doi.org/10.1111/beer.12414>

⁷³ Fatima, T., & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>

⁷⁴ Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>

⁷⁵ Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2020-0237>

⁷⁶ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

⁷⁷ Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston, MA: Harvard Business Review

⁷⁸ Belbin, R.M. (2010). *Team Roles at Work* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080963242>

⁷⁹ Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Brighton, MA: Harvard Business Press

⁸⁰ Wheelan, S. A. (2005). *The handbook of group research and practice*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412990165>

⁸¹ Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

⁸² Rajapakse, V. (2024). Performance Management Process. In *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (c. 57–90). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4387-6.ch003>

⁸³ Abdelmoteleb, S. A. (2020). Work Values and Employee Effort: A Needs-Supplies Fit Perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 15–25. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a2>

⁸⁴ Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill

⁸⁵ Idrus, N. I., Hashim, N., Abdull Rahman, N. L., & Abdul Pisal, N. (2022). The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v12-i3/13006>

Mehty i in. (2008)⁸⁶ oraz Lathama (2020)⁸⁷. Triangulacja wyników jakościowych wskazuje również, że styl przywództwa wpływa na proporcje pomiędzy motywacją materialną i niematerialną poprzez sposób kształtowania systemu zachęt oraz priorytety zarządcze liderów. Respondenci reprezentujący różne sektory podkreślali znaczenie zrównoważonego podejścia do motywowania pracowników, jednak obserwowano różnice wynikające ze specyfiki branży. Wyniki te są zgodne z badaniami Sampsona i Frieda (2023)⁸⁸ oraz Veenstry i in. (2020)⁸⁹ w sektorze ochrony zdrowia, Tambi in. (2019)⁹⁰ oraz Jankelová i in. (2020)⁹¹ w sektorze rolniczym, a także Anguelov i in. (2020) oraz Dzemesha (2024)^{92,93} w branży IT, gdzie szczególnego znaczenia nabierają niematerialne czynniki motywacyjne związane z rozwojem zawodowym i elastycznością pracy. Jednocześnie odpowiedzi respondentów z sektorów e-bankowości i e-commerce potwierdzają potrzebę łączenia motywatorów materialnych i niematerialnych, co znajduje odzwierciedlenie w badaniach Bastari i in. (2020)⁹⁴, Gupty i Yadava (2017)⁹⁵, Rusindiyanto i in. (2024)⁹⁶ oraz Scutariu i in. (2021)⁹⁷.

Hipoteza 2 jest silnie poparta wynikami badań. Analiza 22 wywiadów wykazała, że styl przywództwa ma charakter wieloskładnikowy i przejawia się jako unikalna konfiguracja

⁸⁶ Mehta, A., Feild, H., Armenakis, A., & Mehta, N. (2008). Team Goal Orientation and Team Performance: The Mediating Role of Team Planning. *Journal of Management*, 35(4), 1026–1046. <https://doi.org/10.1177/0149206308326773>

⁸⁷ Latham, G. (2020). Goal setting: A five-step approach to behavior change. In *Organizational collaboration* (pp. 10–20). Routledge

⁸⁸ Sampson, C. J., & Fried, B. J. (2023). Fundamentals of human resources in healthcare. ACHE Learn

⁸⁹ Veenstra, G. L., Dabekaussen, K. F. A. A., Molleman, E., Heineman, E., & Welker, G. A. (2020). Health care professionals' motivation, their behaviors, and the quality of hospital care. *Health Care Management Review*, Publish Ahead of Print. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000284>

⁹⁰ Tambi, M.D., Azem., N.E. (2019). Employee Motivation and the Promotion of Agricultural Enterprise. *International Journal of Research Studies in Agricultural Sciences*, 5(6). <https://doi.org/10.20431/2454-6224.0506003>

⁹¹ Jankelová, N., Joniaková, Z., Romanová, A., & Remeňová, K. (2020). Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*, 66 (No.9), 402–412. <https://doi.org/10.17221/220/2020-agricecon>

⁹² Anguelov, K., Stoyanova, T., & Tamošiūnienė, R. (2020). Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2556–2567. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(73\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(73))

⁹³ Dzemesha, H. (2024). Motivation Systems Evolution and Their Impact on Employee Satisfaction in a Modern Workplace on the Example of IT Industry. In *New Trends in Business Management* (pp. 9–23). Wrocław University of Economics and Business. <https://doi.org/10.15611/2024.30.7.01>

⁹⁴ Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Emur, A. P. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12), Statтя e05801. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>

⁹⁵ Gupta, S., & Yadav, A. (2017). The Impact of Electronic Banking and Information Technology on the Employees of Banking Sector. *Management and Labour Studies*, 42(4), 379–387. <https://doi.org/10.1177/2393957517736457>

⁹⁶ Rusindiyanto, Judijanto, L., Siahaan, F. S., Naim, S., & Diawati, P. (2024). Improving the Performance of Worker in the E-commerce Industry Through Leadership Role, Creativity and Learning Culture. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), Statтя e05641. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-095>

⁹⁷ Scutariu, A.-L., Şuşu, Ş., Huidumac-Petrescu, C.-E., & Gogonea, R.-M. (2021). A Cluster Analysis Concerning the Behavior of Enterprises with E-Commerce Activity in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 47–68. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010003>

wzajemnie powiązanych kategorii. Respondenci łączyli elementy zorientowane na wartości (humanizm, empatia, uczciwość), odpowiedzialność i wsparcie zespołu, strategiczne i oparte na ryzyku podejmowanie decyzji oraz komponenty aspiracyjne, takie jak innowacyjność, wizja i inspiracja. Zidentyfikowane kategorie obejmowały również adaptacyjność, zarządzanie kryzysowe i komunikatywność, tworząc indywidualne profile przywództwa.

Triangulacja wyników jakościowych potwierdza zgodność z koncepcjami przywództwa opartego na wartościach, służebnego, strategicznego, adaptacyjnego i sieciowego⁹⁸. Znaczenie wsparcia psychologicznego, zaufania, otwartej komunikacji, zaangażowania i bezpiecznego środowiska pracy odpowiada ustaleniom Edmondson (2018)⁹⁹, Camerona (2008)¹⁰⁰, Avolio i Gardnera (2005)¹⁰¹, Fredrickson (2003)¹⁰² oraz Losady i Heaphy (2004)¹⁰³. Zidentyfikowane komponenty humanizmu, empatii i rozwoju pracowników są zgodne z humanistycznym nurtem zarządzania reprezentowanym przez Maslowa (1943; 1954)^{104,105}, Rogersa (1951; 1961)^{106,107}, Larkina (1986)¹⁰⁸ oraz Golemana (1995)¹⁰⁹. Wyniki badań de Vriesa (2001)¹¹⁰ oraz de Vriesa, Bakker-Pieper i Oostenvelda (2009)¹¹¹. Łącznie wyniki potwierdzają, że styl przywództwa stanowi unikalną konfigurację wartości, zachowań i praktyk zarządczych, co silnie wspiera hipotezę H2.

Hipoteza 3 została częściowo potwierdzona. Wyniki wskazują, że liderzy deklarują silne zaangażowanie w rozwój talentów i motywowanie pracowników, jednak stosowane praktyki

⁹⁸ Strasser, T., de Kraker, J., & Kemp, R. (2022). Network leadership for transformative capacity development: roles, practices and challenges. *Global Sustainability*, 5, e11. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.6>

⁹⁹ Edmondson, A. C. (2018). *Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley & Sons, Incorporated, John

¹⁰⁰ Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated

¹⁰¹ Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

¹⁰² Fredrickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91(4), 330. <https://doi.org/10.1511/2003.4.330>

¹⁰³ Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>

¹⁰⁴ Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

¹⁰⁵ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper

¹⁰⁶ Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin

¹⁰⁷ Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin

¹⁰⁸ Larkin, T. J. (1986). Humanistic principles for organizational management. *Central States Speech Journal*, 37(1), 36–44. <https://doi.org/10.1080/10510978609368203>

¹⁰⁹ Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.

¹¹⁰ Kets de Vries, M. F. R. (2001). *Leadership Mystique: a User's Manual for the Human Enterprise*. London: Financial Times

¹¹¹ de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

nie zawsze mają charakter systematyczny. Talent jest często utożsamiany z inicjatywą, ambicją lub gotowością do rozwoju, co wskazuje na lukę między intencjami przywódczymi a praktyką zarządzania talentami. Jednocześnie połączenie narzędzi zarządczych, takich jak delegowanie, monitorowanie i informacja zwrotna, ze wsparciem emocjonalnym, autonomią, komunikacją i inspiracją sprzyja zarówno rozwojowi talentów, jak i efektywności zespołu.

Triangulacja wyników jakościowych potwierdza, że rozwój talentów obejmuje identyfikację potencjału, wspieranie rozwoju indywidualnego, informację zwrotną oraz tworzenie warunków sprzyjających zaangażowaniu, co jest zgodne z ustaleniami Gallardo-Gallardo, Thunnissen i Sculliona (2019)¹¹², Yildiza i Esmera (2022)¹¹³ oraz Meyersa i in. (2019)¹¹⁴. Znaczenie wsparcia psychologicznego, rozwoju indywidualnego i doceniania wkładu pracowników znajduje potwierdzenie w badaniach Cascio i Aguinisa (2024)¹¹⁵ oraz Miebaka Dagogo i Vivian Ogechi (2020)¹¹⁶. Z kolei mechanizmy związane z wyznaczaniem celów, zaufaniem, autonomią, komunikacją i zapewnianiem zasobów odpowiadają koncepcjom Golemana (2018)¹¹⁷, Ahlquist & Levi (2011)¹¹⁸ oraz ustaleniami Benmira & Agboola (2021)¹¹⁹.

Wyniki potwierdzają zatem wpływ stylu przywództwa na rozwój talentów i efektywność zespołu, jednak brak systematyczności praktyk zarządzania talentami uzasadnia częściowe potwierdzenie hipotezy H3.

Wyniki weryfikacji *hipotezy 4* wskazują na zróżnicowany wpływ wyodrębnionych stylów przywództwa na funkcjonowanie pracowników i organizacji. Styl innowacyjno-decyzyjny wykazał pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy i zachowania organizacyjne, natomiast nie potwierdzono jego wpływu na redukcję stresu. Styl strategiczno-kryzysowy pozytywnie

¹¹² Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

¹¹³ Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2022). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2022-0007>

¹¹⁴ Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>

¹¹⁵ Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2024). *Applied psychology in talent management*. Sage Publications

¹¹⁶ Miebaka Dagogo, T., & Vivian Ogechi, W. (2020). Talent Management and Organizational Effectiveness. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(2), 35–45. <https://doi.org/10.33094/26410249.2020.22.35.45>

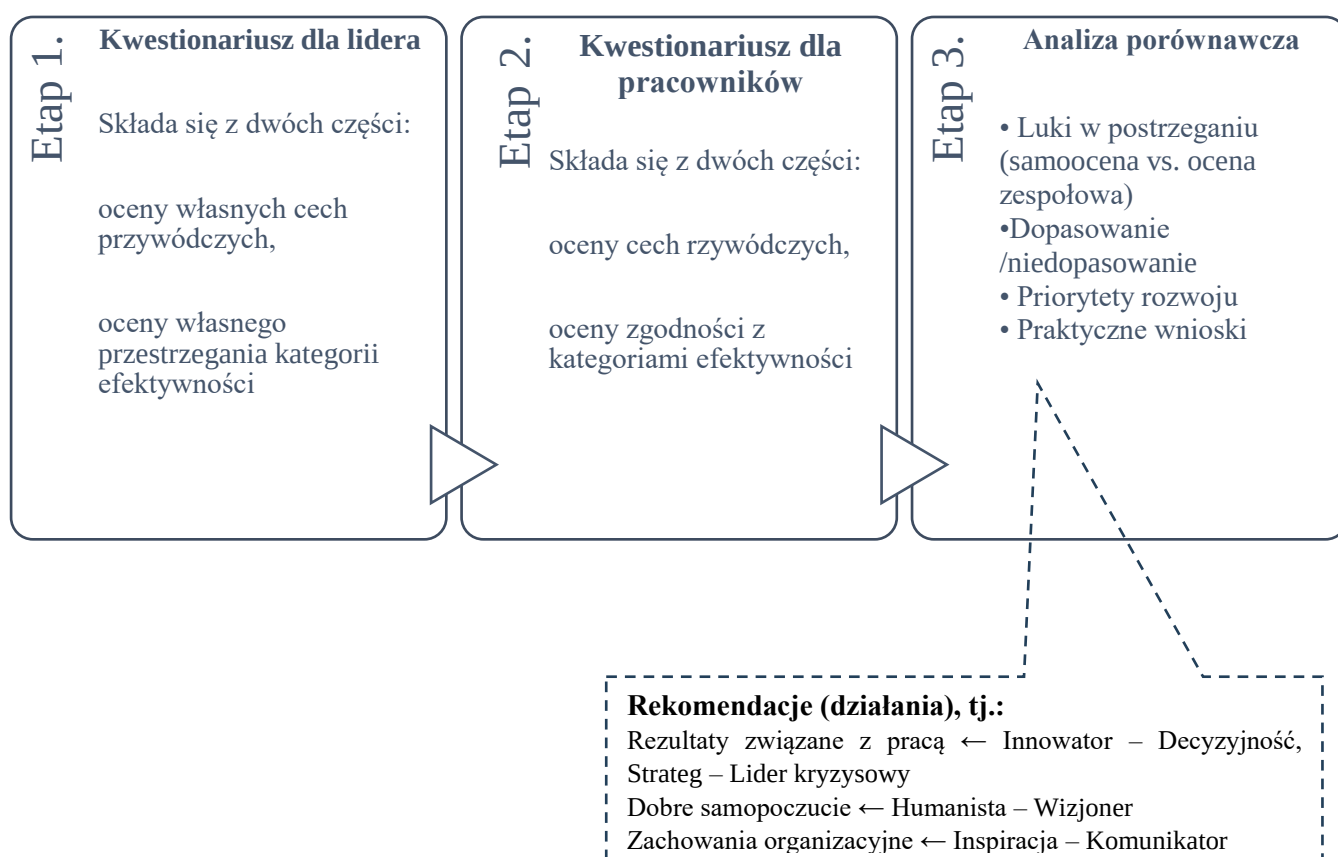
¹¹⁷ Goleman, D. (2018). What Makes a Leader? In *Contemporary Issues in Leadership*, 21–35. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494000-3>

¹¹⁸ Ahlquist, J. S., & Levi, M. (2011). Leadership: What It Means, What It Does, and What We Want to Know About It. *Annual Review of Political Science*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042409-152654>

¹¹⁹ Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader, leader—2020–000296*. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

wpływał na stabilizację wyników związanych z pracą, jednak nie wykazano jego wpływu na redukcję stresu ani poprawę dobrostanu finansowego i wyników związanych z wynagrodzeniem. W przypadku stylu humanistyczno-wizjonerskiego potwierdzono pozytywny wpływ na dobrostan pracowników i emocjonalną reakcję na przywództwo, natomiast nie potwierdzono wpływu na satysfakcję z pracy. Styl komunikacyjno-inspiracyjny pozytywnie wpływał na zachowania organizacyjne, ale nie wykazano jego wpływu na redukcję stresu. Łącznie wyniki potwierdzają zróżnicowany zakres oddziaływania poszczególnych stylów przywództwa. Najbardziej wyraźne efekty dotyczą satysfakcji z pracy, dobrostanu i zachowań organizacyjnych, podczas gdy wpływ na redukcję stresu nie został potwierdzony.

W wyniku przeprowadzonych badań opracowano Model procesu oceny efektywności stylu przywództwa (rysunek 3), umożliwiający kompleksową diagnozę zachowań przywódczych oraz ocenę ich wpływu na funkcjonowanie pracowników i organizacji. Model integruje wyniki samoocen menedżerów, ocen pracowników oraz analizę porównawczą tych wyników, umożliwiając tym samym wielowymiarową ocenę efektywności stylu przywództwa.



Rysunek 3. Model procesu oceny efektywności stylu przywództwa

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone badania wykazały, że skuteczność przywództwa nie wynika z dominacji pojedynczego stylu, lecz z umiejętnego łączenia różnych wzorców zachowań przywódczych w zależności od sytuacji organizacyjnej. Wyniki potwierdzają zasadność hybrydyzacji stylów przywództwa, łączącej m.in. stanowczość z empatią, myślenie strategiczne z komunikacją oraz zdolność inspirowania pracowników z uporządkowanymi praktykami zarządczymi.

Na podstawie uzyskanych wyników opracowano narzędzie do oceny efektywności stylu przywództwa w różnych kontekstach organizacyjnych. Umożliwia ono identyfikację mocnych stron i luk kompetencyjnych liderów oraz monitorowanie zmian efektywności stylu przywództwa w czasie. Wyniki oceny mogą stanowić podstawę do projektowania ukierunkowanych programów rozwoju menedżerów, dostosowanych do specyfiki organizacji i potrzeb kadry kierowniczej.

Narzędzie może być również wykorzystywane w procesach doboru i sukcesji menedżerów, wspierając dopasowanie profili przywódczych do strategicznych potrzeb organizacji. Tym samym opracowane rozwiązanie łączy systematyczną ocenę efektywności stylu przywództwa z możliwością praktycznego wykorzystania jej wyników w rozwoju kompetencji przywódczych i zarządzaniu zasobami ludzkimi.

6. Bibliografia wykorzystana w autoreferacie

1. Abdelmoteleb, S. A. (2020). Work Values and Employee Effort: A Needs-Supplies Fit Perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 15–25. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a2>
2. Adamides, E. D. (2015). Linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267–287. <https://doi.org/10.1108/bpmj-07-2013-0107>
3. Ahlquist, J. S., & Levi, M. (2011). Leadership: What It Means, What It Does, and What We Want to Know About It. *Annual Review of Political Science*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042409-152654>
4. Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3). <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
5. Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston, MA: Harvard Business Review
6. Anguelov, K., Stoyanova, T., & Tamošiūnienė, R. (2020). Research of motivation of employees in the IT sector in Bulgaria. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2556–2567. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(73\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(73))
7. Armstrong, M., & Vickers, J. (2022). Patterns of Competitive Interaction. *Econometrica*, 90(1), 153–191. <https://doi.org/10.3982/ecta18937>
8. Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
9. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

10. Baker, S.E., Edwards, R. and Doidge, M. (2012) How Many Qualitative Interviews Is Enough? Expert Voices and Early Career Reflections on Sampling and Cases in Qualitative research. Working Paper. https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf
11. Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>
12. Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximation. *Journal of Royal Statistical Society*, 16(Series B), 296-8
13. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
14. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
15. Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Emur, A. P. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12), Стаття e05801. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>
16. Baum, H. (2005). Transparent leadership. *Leader to Leader*, 2005(37), 41
17. Belbin, R.M. (2010). *Team Roles at Work* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080963242>
18. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader, leader—2020—000296*. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
19. Bohl, K.W. (2019). Leadership as Phenomenon: Reassessing the Philosophical Ground of Leadership Studies. *Philosophy of Management* 18, 273–292. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00116-x>
20. Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research*, 79, 228-237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013>
21. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
22. Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated
23. Cameron, K. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated
24. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2024). *Applied psychology in talent management*. Sage Publications
25. Chingos, P. T. (2002). *Paying for performance: a guide to compensation management*. John Wiley & Sons
26. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, Стаття e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
27. Dasborough, M. T. (2019). Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional Responses to Leadership. In *Research on Emotion in Organizations* (pp. 69–88). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1746-979120190000015005>
28. de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders’ Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
29. Digital State. (2024). Ukraine’s IT powerhouse 2024: From resilience to global reach. <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>

30. Dodanwala, T. C., Santoso, D. S., & Shrestha, P. (2022). The mediating role of work–family conflict on role overload and job stress linkage. *Built Environment Project and Asset Management*. <https://doi.org/10.1108/bepam-12-2021-0153>
31. Dogan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Pressacademia*, 4(3), 290–300. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.491>
32. Dolan, R. (2024). Ukraine’s pharma sector keeps clinical trials going amid war. *BioPharma Dive*. <https://www.biopharmadive.com/news/ukraine-pharma-clinical-trials-war-parexel-immunic/713701/>
33. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
34. Dzemes, H. (2024). Motivation Systems Evolution and Their Impact on Employee Satisfaction in a Modern Workplace on the Example of IT Industry. In *New Trends in Business Management* (pp. 9–23). Wroclaw University of Economics and Business. <https://doi.org/10.15611/2024.30.7.01>
35. Edmondson, A. C. (2018). *Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley & Sons, Incorporated, John
36. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
37. Euromonitor International. (2024). Retail and commerce in Ukraine. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Retail-Commerce-Ukraine-40674367>
38. European Parliamentary Research Service. (2024, March). Ukraine’s economy during the war and beyond. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI%282024%29760432_EN.pdf
39. Expertise France.(2025). Expert for strategic development and coordination of the MedTech and BioTech sectors (H/F). <https://www.expertisefrance.fr/web/guest/on-recrute?redirected=2#page-13090---1---expert-for-strategic-development-and-coordination-of-the-medtech-and-biotech-sectors-h-f>
40. Fatima, T., & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
41. Field, A.P. (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edition, Sage, Newbury Park
42. Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
43. Fleisher, C. S. (2007). *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. Financial Times Press
44. Food Agriculture Organization of the United Nations. (2024). Emergency response and resilience programme: Ukraine – Plan of action 2024–2025. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a83414e0-22c6-47f8-8676-0bc56cc3b5db/content>
45. Fredrickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91(4), 330. <https://doi.org/10.1511/2003.4.330>

46. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
47. Goel, D. (2023). Performance appraisal and compensation management: A modern approach. PHI Learning Pvt. Ltd.
48. Goel, K., Bandara, W., & Gable, G. (2023). Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. *Schmalenbach Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y>
49. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Bantam Books, Inc.
50. Goleman, D. (2018). What Makes a Leader? In *Contemporary Issues in Leadership*, 21–35. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494000-3>
51. Green S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
52. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
53. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
54. Gupta, S., & Yadav, A. (2017). The Impact of Electronic Banking and Information Technology on the Employees of Banking Sector. *Management and Labour Studies*, 42(4), 379–387. <https://doi.org/10.1177/2393957517736457>
55. Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Brighton, MA: Harvard Business Press
56. Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). England: Pearson Prentice
57. Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9–15. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.309>
58. Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies*, 12(1), 15. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
59. Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2020-0237>
60. Hur, W.-M., Han, S.-J., Yoo, J.-J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605–624. <https://doi.org/10.1108/md-07-2013-0379>
61. Idrus, N. I., Hashim, N., Abdull Rahman, N. L., & Abdul Pisal, N. (2022). The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i3/13006>
62. Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
63. Jankelová, N., Joniaková, Z., Romanová, A., & Remeňová, K. (2020). Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*, 66 (No.9), 402–412. <https://doi.org/10.17221/220/2020-agricecon>

64. Joseph, J., & Sengul, M. (2024). Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063241271242>
65. Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241
66. Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-15
67. Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-6
68. Kets de Vries, M. F. R. (2001). *Leadership Mystique: a User's Manual for the Human Enterprise*. London: Financial Times
69. Kim, R. C. (2022). Rethinking corporate social responsibility under contemporary capitalism: Five ways to reinvent CSR. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 346–362. <https://doi.org/10.1111/beer.12414>
70. Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press
71. Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1024–1037. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.021>
72. Larkin, T. J. (1986). Humanistic principles for organizational management. *Central States Speech Journal*, 37(1), 36–44. <https://doi.org/10.1080/10510978609368203>
73. Latham, G. (2020). Goal setting: A five-step approach to behavior change. In *Organizational collaboration* (pp. 10-20). Routledge
74. Levine, S. (2010). An approach to constructive leadership. *Journal of Social Issues*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1949.tb02107.x>
75. Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40
76. Lipman-Blumen, J. (2006). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*. Oxford University Press
77. Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
78. Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
79. Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. and Fontenot, R. (2013) Does Sample Size Matter in Qualitative Research? A Review of Qualitative Interviews in Is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54, 11-22. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645667>
80. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
81. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper
82. McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., Von Glinow, M., & Mcshane, S. (2010). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin
83. Mehta, A., Feild, H., Armenakis, A., & Mehta, N. (2008). Team Goal Orientation and Team Performance: The Mediating Role of Team Planning. *Journal of Management*, 35(4), 1026–1046. <https://doi.org/10.1177/0149206308326773>
84. Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
85. Miebaka Dagogo, T., & Vivian Ogechi, W. (2020). Talent Management and Organizational Effectiveness. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(2), 35–45. <https://doi.org/10.33094/26410249.2020.22.35.45>

86. Mielcarek, P., & Dymitrowski, A. (2022). Business model innovation based on new technologies – is it resources driven and dependent? *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/eb-06-2021-0128>
87. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers
88. Murphy, E. R. (2023). Hope and well-being. *Current Opinion in Psychology*, 50, 101558. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101558>
89. National Bank of Ukraine. (2024, December 1). From December 1, 2024, the new version of SEP with instant transfer functionality was launched in Ukraine. <https://bank.gov.ua/en/news/all/z-01-grudnya-2024-roku-v-ukrayini-zapratsyuvava-nova-versiya-sep-z-funktsionalnistyu-mittyevih-perekaziv>
90. Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill
91. OECD & FAO. (2023). *OECD-FAO agricultural outlook 2023–2032*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2023-2032_08801ab7-en.html
92. Pramudita, A., Sukoco, B. M., Wu, W.-Y., & Usman, I. (2021). The effect of psychological contract on job related outcomes: The moderating effect of stigma consciousness. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947556. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947556>
93. Rajapakse, V. (2024). Performance Management Process. In *Advances in Logistics, Operations, and Management Science* (c. 57–90). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4387-6.ch003>
94. Raveglia, F., Orlandi, R., Rimessi, A., Minervini, F., Cioffi, U., Simone, M. D., Guttadauro, A., & Scarci, M. (2021). Standardization of Procedures to Contain Cost and Reduce Variability of Care After the Pandemic. *Frontiers in Surgery*, 8, 695341. <https://doi.org/10.3389/fsurg.2021.695341>
95. Reijers, H. A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 103404. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>
96. Rogers, C. R. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin
97. Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin
98. Rosenthal, S. B., & Buchholz, R. A. (1995). Leadership: Toward New Philosophical Foundations. *Business & Professional Ethics Journal*, 14(3), 25–41. <http://www.jstor.org/stable/27800977>
99. Rusindiyanto, Judijanto, L., Siahaan, F. S., Naim, S., & Diawati, P. (2024). Improving the Performance of Worker in the E-commerce Industry Through Leadership Role, Creativity and Learning Culture. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), Стаття e05641. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-095>
100. Sampson, C. J., & Fried, B. J. (2023). *Fundamentals of human resources in healthcare*. ACHE Learn
101. Scutariu, A.-L., Şuşu, Ş., Huidumac-Petrescu, C.-E., & Gogonea, R.-M. (2021). A Cluster Analysis Concerning the Behavior of Enterprises with E-Commerce Activity in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 47–68. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010003>
102. Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(44), 17903-17907. <https://doi.org/10.1073/pnas.1207042109>
103. Singh, D., & Malik, G. (2022). A systematic and bibliometric review of the financial well-being: advancements in the current status and future research agenda. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/ijbm-06-2021-0238>

104. Site2B. (2024). E-commerce in Ukraine: Figures, facts, prospects of online commerce development. <https://www.site2b.ua/en/web-blog-en/e-commerce-in-ukraine-figures-facts-prospects-of-online-commerce-development.html>
105. Strasser, T., de Kraker, J., & Kemp, R. (2022). Network leadership for transformative capacity development: roles, practices and challenges. *Global Sustainability*, 5, e11. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.6>
106. Tambi, M.D., Azem., N.E. (2019). Employee Motivation and the Promotion of Agricultural Enterprise. *International Journal of Research Studies in Agricultural Sciences*, 5(6). <https://doi.org/10.20431/2454-6224.0506003>
107. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
108. Toor, S.-u.-R. (2011). Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11(4), 310–320. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)lm.1943-5630.0000138](https://doi.org/10.1061/(asce)lm.1943-5630.0000138)
109. Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1532-6748(2008)8:2(61))
110. Tov, W. (2018). Well-being concepts and components. In *Handbook of subjective well-being* (pp. 1-15). Salt Lake City, UT: Noba Scholar
111. Ullah Khan, M. S., Sophia, J., & Shetty, P. (2025). The Evolving Role of Management Accounting in Strategic Decision-Making: A Study of Contemporary Practices in Data-Driven Enterprises. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, XII(VI), 1578–1590. <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2025.120600133>
112. Veenstra, G. L., Dabekaussen, K. F. A. A., Molleman, E., Heineman, E., & Welker, G. A. (2020). Health care professionals' motivation, their behaviors, and the quality of hospital care. *Health Care Management Review*, Publish Ahead of Print. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000284>
113. Wheelan, S. A. (2005). *The handbook of group research and practice*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781412990165>
114. World Economic Forum. (2023). *Markets of tomorrow report 2023*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Markets_of_Tomorrow_2023.pdf
115. Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2022). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2022-0007>
116. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education
117. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education
118. Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>
119. Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>