

Poszerzone streszczenie

Współczesne środowisko organizacyjne charakteryzuje się szybkim postępem technologicznym, globalizacją, transformacją cyfrową i rosnącą niepewnością. Procesy te znacząco wpływają na funkcjonowanie organizacji i podkreślają potrzebę efektywnych podejść zarządczych. W takich warunkach przywództwo staje się istotnym czynnikiem determinującym wydajność pracowników i zdolność adaptacji do zmian. Współczesne organizacje coraz częściej potrzebują liderów, którzy potrafią nie tylko koordynować procesy operacyjne, ale także kształtować kulturę organizacyjną i utrzymywać skuteczne interakcje interpersonalne w zespołach.

Rosnące znaczenie przywództwa w rozwoju organizacji doprowadziło do rozwoju badań naukowych nad stylami przywództwa i jego efektywnością. Niemniej jednak, pomimo znacznej liczby badań teoretycznych i empirycznych w tej dziedzinie, nadal nie ma powszechnie akceptowanego narzędzia oceny efektywności stylu przywództwa. Istniejące metody oceny często ograniczają się do analizy zachowań menedżerskich lub opierają się na uogólnionych typologiach przywództwa, nie uwzględniając odpowiednio uwarunkowań kontekstowych i efektów związanych z wydajnością. W wielu przypadkach ocena przywództwa opiera się przede wszystkim na samopoczuciu liderów, co może podważać obiektywność wyników i ograniczać ich praktyczną wartość w procesie decyzyjnym w organizacji. Ograniczenia te wskazują na potrzebę opracowania bardziej wszechstronnego narzędzia oceny efektywności przywództwa, które odzwierciedlałoby wielowymiarową naturę przywództwa we współczesnych organizacjach.

Celem badań jest opracowanie narzędzia do oceny efektywności stylu przywództwa w organizacjach poprzez integrację wymiarów behawioralnego, kontekstowego, zorientowanego na wartości i związanego z wynikami.

Aby osiągnąć ten cel, badania realizują kilka powiązanych ze sobą celów. Obejmują one analizę ewolucji teorii przywództwa i koncepcji stylu przywództwa, identyfikację głównych podejść do klasyfikacji przywództwa, analizę kategorii wpływających na efektywność przywództwa oraz zbadanie związku między praktykami przywódczymi a wynikami pracowników. Ponadto celem badania jest opracowanie narzędzia oceny odpowiedniego do zastosowania w praktyce zarządzania organizacjami.

W rozprawie przeprowadzono badania teoretyczne, obejmujące systematyczny przegląd literatury naukowej, analizę bibliometryczną, analizę treści oraz syntezę pojęć i zjawisk współczesnego przywództwa poprzez generalizację i systematyzację idei zaczerpniętych z wybranych źródeł. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem podejścia

interdyscyplinarnego, integrującego zasady teorii zarządzania, psychologii organizacji, socjologii i ekonomii.

Systematyczny przegląd źródeł naukowych wybranych z międzynarodowych baz danych scientometrycznych Scopus, Web of Science i Google Scholar z okresu 1950–2025, uzupełniony analizą chronologiczną, porównawczą i klasyfikacyjną, pozwolił podsumować ewolucję naukowych podejść do rozumienia istoty przywództwa, porównać tradycyjne i współczesne koncepcje oraz usystematyzować style przywództwa według określonych kryteriów. Zidentyfikowano główne etapy rozwoju teorii przywództwa, kluczowe trendy w transformacji naukowych podejść do ich interpretacji oraz potrzebę udoskonalenia istniejących podejść do klasyfikacji stylów przywództwa w kontekście współczesnych zmian organizacyjnych.

Zastosowano analizę bibliometryczną w celu obiektywnego i reprezentatywnego usystematyzowania zbioru publikacji naukowych dotyczących zagadnień przywództwa. Przeanalizowano chronologiczny rozkład publikacji z lat 1995–2025, co pozwoliło na zidentyfikowanie 495 164 prac naukowych z użyciem słowa kluczowego „lider”. Aby zwiększyć trafność próby, zastosowano strategię łączenia słów kluczowych w scientometrycznej bazie danych Scopus (leadership AND performance AND assessment), co pozwoliło na znalezienie zbioru 4340 dokumentów. Dalsze przetwarzanie i wizualizację danych przeprowadzono za pomocą programu VOSviewer. Zidentyfikowano 43 terminy kluczowe i pogrupowano je w pięć grup tematycznych, odzwierciedlających główne kierunki współczesnych badań naukowych nad przywództwem i ich powiązania koncepcyjne.

Przeprowadzono analizę merytoryczną publikacji naukowych poświęconych tematyce przywództwa, obejmującą analizę 10 najczęściej cytowanych artykułów z lat 2020-2025, a także wybór prac najczęściej cytowanych z lat 1995-2025. W rezultacie utworzono próbę 20 publikacji i dodatkowo wybrano 10 badań istotnych dla Scopus. Zidentyfikowano kluczowe koncepcje, podejścia i zjawiska związane z przywództwem, a także główne trendy rozwoju badań naukowych w tym obszarze.

Przeprowadzono badanie empiryczne, stosując sekwencyjny model eksploracyjny, łącząc metody jakościowe i ilościowe w ramach analizy etapowej. W pierwszym etapie przeprowadzono badanie jakościowe w celu zidentyfikowania kategorii i wzorców przejawów przywództwa, które posłużyły za podstawę do opracowania narzędzia dla kolejnego etapu ilościowego. W szczególności przeprowadzono półustrukturyzowane wywiady z menedżerami z różnych organizacji, aby zbadać praktyki zarządzania, style przywództwa, strategie motywacyjne, interakcje w zespole i podejścia do rozwoju personelu. Wywiady analizowały

wpływ specyfiki branży i celów organizacji na kształtowanie stylu przywództwa, cechy indywidualne menedżerów, praktyki komunikacyjne i wymianę pomysłów w zespołach, podejścia do oceny efektywności pracowników, mechanizmy motywacyjne, orientację na wartości przywódcze, wzorce zachowań w interakcji z podwładnymi, praktyki zarządzania talentami oraz postrzeganie przez menedżerów własnego wpływu na efektywność zespołu. Badanie jakościowe objęło pięć sektorów gospodarki ukraińskiej charakteryzujących się dynamicznym rozwojem: technologie informatyczne i rozwój oprogramowania; opieka zdrowotna i biotechnologia; technologie rolnicze i produkcja żywności; handel elektroniczny i sprzedaż detaliczna online; oraz bankowość elektroniczna. W badaniu wzięło udział 22 menedżerów (11 mężczyzn i 11 kobiet) zajmujących stanowiska kierownicze (właściciele i dyrektorzy firm). Dane przetwarzano etapami: przeprowadzono wywiady półstrukturyzowane, nagrania audio przepisano na język ukraiński, a transkrypcje przetłumaczono na język angielski; zidentyfikowano i zakodowano respondentów, dane zakodowano dodatkowo w oprogramowaniu Taguette, przeprowadzono analizę tematyczną uzyskanych materiałów oraz triangulację danych poprzez porównanie wyników empirycznych z dostępnymi źródłami naukowymi. Zidentyfikowano komponenty stylów przywództwa, typowe praktyki zarządzania oraz wytyczne dotyczące wartości i zachowań menedżerów, które determinują specyfikę interakcji przywódczych w organizacjach i stanowią podstawę do dalszej ilościowej weryfikacji i uogólnienia uzyskanych wyników.

W pracy przeprowadzono badanie ilościowe oparte na ankiecie przeprowadzonej wśród pracowników, mające na celu ocenę wpływu parametrów stylu przywództwa na wskaźniki efektywności personelu. Kwestionariusz składał się z dwóch bloków: pierwszy miał na celu ocenę przejawów cech stylu przywództwa menedżera (15 parametrów), drugi – określenie wpływu przywództwa na efektywność pracowników w kategoriach efektywności (8 kategorii). Wszystkie stwierdzenia oceniono w pięciostopniowej skali Likerta, co umożliwiło dalszą analizę statystyczną danych.

Przeprowadzono badanie pilotażowe wśród pracowników służby zdrowia, aby ocenić spójność między samoocenami menedżerów a postrzeganiem przez pracowników ich stylów przywództwa. Na etapie walidacji wyniki półstrukturyzowanego wywiadu z menedżerem porównano z ocenami ilościowymi pracowników, co pozwoliło określić poziom spójności między narracjami kierownictwa a postrzeganiem przez pracowników stylu przywództwa.

Główne badanie ilościowe przeprowadzono na próbie 227 respondentów reprezentujących różne sektory działalności gospodarczej i kategorie zawodowe, aby zapewnić

statystyczną wiarygodność wyników. Do analizy danych wykorzystano analizę czynnikową i modelowanie równań strukturalnych (SEM).

Na podstawie uzyskanych wyników opracowano narzędzie do oceny efektywności stylu przywództwa w organizacji. Stwierdzono, że integracja samoocen menedżerów z ocenami pracowników zapewnia bardziej obiektywną definicję cech stylu przywództwa i umożliwia identyfikację priorytetowych obszarów rozwoju kompetencji przywódczych. Stanowi to podstawę do podejmowania decyzji zarządczych opartych na dowodach w celu zwiększenia efektywności przywództwa w organizacjach.

Badania zaowocowały opracowaniem narzędzia do oceny efektywności stylu przywództwa. Proponowane narzędzie łączy jakościową diagnostykę cech przywódczych z ilościowymi wskaźnikami odzwierciedlającymi rezultaty przywództwa i percepcję pracowników. Jedną z wyróżniających cech opracowanego narzędzia jest integracja samoocen menedżerów z ocenami pracowników, co zwiększa obiektywizm i umożliwia bardziej zrównoważoną interpretację efektywności przywództwa w organizacjach.

Opracowane narzędzie oceny pozwala organizacjom zidentyfikować dominujące cechy przywódcze, ocenić spójność między praktykami przywódczymi a wartościami organizacji oraz przeanalizować wpływ zachowań przywódczych na efektywność pracowników. Ponadto proponowane podejście wspiera identyfikację priorytetów rozwojowych i ułatwia podejmowanie decyzji zarządczych opartych na dowodach.

Wyniki badania dowodzą, że efektywność przywództwa należy rozumieć jako zjawisko wielowymiarowe, na które wpływają cechy behawioralne menedżerów, kontekst organizacyjny oraz praktyczne konsekwencje działań przywódczych. Integracja metod jakościowych i ilościowych przyczyniła się do pełniejszego zrozumienia procesów przywódczych i zapewniła silniejsze wsparcie empiryczne dla proponowanego narzędzia oceny.

Praktyczna wartość badań polega na możliwości zastosowania opracowanego narzędzia oceny w systemach zarządzania organizacją i zasobami ludzkimi. Proponowane narzędzie może być wykorzystywane do diagnostyki przywództwa, oceny personelu, programów rozwoju organizacji oraz projektowania ukierunkowanych inicjatyw szkoleniowych z zakresu przywództwa.

Wkład naukowy badania polega na opracowaniu narzędzia do oceny efektywności stylu przywództwa, które łączy metody jakościowe i ilościowe.

Słowa kluczowe: przywództwo, styl przywództwa, efektywność przywództwa, ocena, badanie bibliometryczne, wywiady półstrukturyzowane, ankieta, modelowanie równań strukturalnych (SEM)