

Załącznik 2 do wniosku z dnia 19.02.2019 r. o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego
w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

dr Dawid Szostek
Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

AUTOREFERAT
NA TEMAT DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ
W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ

Toruń 2019

Spis treści

1. Imię i Nazwisko.....	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.....	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	4
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311).....	5
4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego.....	5
4.2. Omówienie przedmiotu rozprawy, jej celów naukowych oraz metodyki ich realizacji....	6
4.3. Struktura rozprawy i osiągnięte wyniki wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania.....	13
4.4. Najważniejsze osiągnięcia naukowe posiadające walor oryginalności	30
5. Omówienie rozwoju naukowego i pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	34
5.1. Charakterystyka ilościowa dorobku publikacyjnego	50

1. Imię i nazwisko

Dawid Szostek

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej

- 1) Dyplom ukończenia 5-letnich, jednolitych studiów magisterskich (**magister ekonomii**) na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania [WNEiZ] Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu [UMK] (kierunek „Zarządzanie i marketing”) otrzymałem w dniu 05.06.2007 r. (ocena: bardzo dobry). Studiowałem w trybie stacjonarnym.

Studia magisterskie ukończyłem jako najlepszy absolwent WNEiZ roku 2006/2007 oraz znalazłem się w gronie 5% najlepszych absolwentów UMK. Również każdy rok studiów kończyłem uzyskując tytuł najlepszego studenta WNEiZ. W związku z tym, w roku akademickim 2006/2007 otrzymałem stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

- 2) Stopień naukowy **doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu** został mi nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w dniu 21.09.2011 r.

Tytuł rozprawy doktorskiej: „Wykorzystywanie wyników badań opinii pracowników w kształtowaniu wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego”

Data publicznej obrony rozprawy: 05.07.2011 r.

Promotor: prof. dr hab. Stanisław Kaczmarczyk

Recenzenci: prof. Aldona Glińska-Noweś; prof. Agnieszka Izabela Baruk

Krótki opis: studia doktoranckie na WNEiZ rozpocząłem w 2007 roku, a ukończyłem w roku 2011. Przewód doktorski otworzyłem w roku 2009, a następnie rozpocząłem dwa lata intensywnej pracy nad dysertacją (w tym studiów nad literaturą przedmiotu oraz badań własnych w kilkunastu przedsiębiorstwach, na łącznej próbie prawie 600 pracowników). Temat rozprawy był poniekąd kontynuacją moich zainteresowań, które rozwinęły się już w trakcie studiów magisterskich, a wyraziły w pracy magisterskiej zatytułowanej „Badania sondażowe opinii publicznej w politycznej kampanii wyborczej” (promotor: prof. dr hab. Stanisław Kaczmarczyk). W rozprawie doktorskiej dalej koncentrowałem się na fenomenie

badań demoskopijnych (opinii), ale w odniesieniu do wewnętrznego rynku organizacji. Tym samym ostrze moich zainteresowań przeniosło się z marketingu politycznego na marketing personalny.

Badania prowadzone na potrzeby rozprawy oraz obrany temat były innowacyjne i miały charakter aplikacyjny, pozwalając na łączenie nauki z biznesem. Dowodem uznania były przyznane mi dwukrotnie stypendia Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego na prowadzenie badań i kontynuację pracy nad dysertacją, w tym:

1. w wysokości 35.500,00 zł w roku akademickim 2008/2009 w projekcie „Stypendia dla doktorantów 2008/2009 – ZPORR” (środki UE w ramach działania 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego),
 2. w wysokości 30.000,00 zł w roku akademickim 2010/2011 w projekcie „Krok w przyszłość – stypendia dla doktorantów III edycja” (środki UE w ramach poddziałania 8.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013).
- 3) Świadectwo ukończenia **studiów podyplomowych** w Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu na kierunku „Menedżer Projektu Badawczo-Rozwojowego” otrzymałem w dniu 04.07.2015 r. (ocena: bardzo dobry).

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Moja kariera naukowa związana jest nieprzerwanie z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jeszcze jako uczestnik studiów doktoranckich otrzymałem tu zatrudnienie na stanowisku **asystenta** w Katedrze Marketingu i Handlu (od 01.10.2010 r.).

Prawie dokładnie rok po uzyskaniu stopnia naukowego doktora (24.09.2012 r.) zostałem zatrudniony na stanowisku **adiunkta** w tej samej katedrze (obecnie przemianowanej na Katedrę Zachowań Organizacyjnych i Marketingu). Stanowisko to zajmuję do dnia dzisiejszego.

Warte podkreślenia jest to, że pracę naukowo-badawczą i dydaktyczną wiąże od samego początku z praktyką (w biznesie, trzecim sektorze oraz w zarządzaniu), co w znaczącym stopniu wzbogaca wyniki tejże pracy, a także motywuje mnie do tego, by miała ona jak najbardziej pragmatyczny i aplikacyjny charakter.

Już w trakcie studiów magisterskich, a następnie doktoranckich byłem pełnoetatowym

pracownikiem w następujących przedsiębiorstwach:

- VII-IX.2006 – Toruńskie Piwnice Win VINPOL Sp. z o. o. (Toruń) – specjalista ds. analiz sprzedaży i tłumaczeń
- XI.2006-I.2007 – TORPO S. A. (Toruń) – specjalista ds. marketingu i handlu
- II.2007-V.2008 – MeblePolska.eu (Toruń) – telemarketer
- X.2008-IX.2010 – Innova Consulting Paweł Szameta (Toruń) – specjalista ds. funduszy europejskich
- 2011-2013 – koordynator, asystent koordynatora bądź realizator zadań w 15 projektach dofinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013
- II.2014-VI.2015 – Fundacja na Rzecz Ofiar Wypadków Komunikacyjnych i Bezpieczeństwa w Ruchu Drogowym ZIELONY LIŚĆ (Toruń) – koordynator ds. pomocowych i jednocześnie prezes zarządu (II-X.2014), koordynator projektu dofinansowanego w ramach środków Ministerstwa Sprawiedliwości (IV-XII.2014), menedżer projektów (XI.2014-VI.2015)
- IV.2015-do chwili obecnej – Centrum Funduszy UE Sp. z o. o. Sp. k. (Toruń) – prezes zarządu, współwłaściciel
- V.2016-do chwili obecnej – Fundacja CENTRUM (Toruń) – prezes zarządu

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311)

4.1. Tytuł osiągnięcia naukowego

Monografia naukowa pt. „**Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych**”, jeden autor: Dawid Szostek, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2019, ISBN 978-83-231-4137-2, wydana także w formie e-booka.

Recenzent wydawniczy monografii: dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

4.2. Omówienie przedmiotu rozprawy, jej celów naukowych oraz metodyki ich realizacji

Zachowania kontrproduktywne (ang. *Counterproductive Work Behavior*; CWB) to zachowania podejmowane dobrowolnie, szkodzące bądź mogące potencjalnie szkodzić organizacji i/lub jej interesariuszom, a także naruszające zasady w niej obowiązujące. Mogą mieć one wymiar interpersonalny (CWB-I), tzn. być wymierzone w drugiego człowieka (np. współpracownika, przełożonego, klienta) bądź organizacyjny (CWB-O), gdy ich celem jest organizacja.

Co prawda, w nauce o zachowaniach organizacyjnych znaczącą rolę odgrywa podejście pozytywne¹, jednak od lat 90. XX wieku można zauważyć coraz większe zainteresowanie kontrproduktywnymi zachowaniami pracowników. Wynika to z rosnącej świadomości na temat społecznych i ekonomicznych skutków tego typu zachowań, a także z coraz częstszych doniesień medialnych związanych z występowaniem takich zachowań w znanych przedsiębiorstwach bądź instytucjach.

Szacuje się², że tylko w Stanach Zjednoczonych roczne koszty zachowań kontrproduktywnych to od 15 do 25 miliardów USD. Z kolei, zgodnie z wynikami badania pn. „National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce”³ (2013), 26% amerykańskich pracowników jest świadkami negatywnych zachowań w miejscu pracy, przy czym 41% z nich zadeklarowało, że zachowania te były powtórzone co najmniej raz; tylko 33% zachowań to jednorazowe przypadki.

W Polsce, według wyników badania CBOS⁴ (2016) na próbie 887 osób, które kiedykolwiek pracowały zawodowo, 28% respondentów deklaruje korzystanie z Internetu w czasie pracy w celach prywatnych; 27% korzystało do tego ze służbowego telefonu bądź materiałów należących do pracodawcy; 9% brało dodatkowe pieniądze za działania, które należały do ich obowiązków; 8% załatwiała „lewe” zwolnienia lekarskie; 7% dorabiało do pensji w godzinach pracy, natomiast 6% przychodziło do niej po spożyciu alkoholu. Należy zauważyć, że badania dotyczące skali i zakresu kontrproduktywnych zachowań pracowników w Polsce są nieliczne, a często mają ograniczony zakres bądź ich wyniki są już zdezaktualizowane.

¹ Y. Vardi, E. Weitz, *Misbehavior in Organizations*, Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004, s. 4.

² L. Parks, Mount M. K., *The “Dark Side” of Self-Monitoring: Engaging in Counterproductive Behaviors at Work*, „Academy of Management Best Conference Paper”, August 2005, s. 11.

³ Ethics & Compliance Initiative (2013), *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce*, <https://www.ethics.org/ecihome/research/nbes/nbes-reports/nbes-2013> (07.09.2017).

⁴ CBOS (2016), *Etyka pracownicza*, „Komunikat z badań”, nr 102, s. 9 http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_102_16.PDF (14.09.2017).

Jednocześnie, z wielu różnych przyczyn, rośnie znaczenie zespołów pracowniczych w organizacji i to nie tylko w branżach opartych na wiedzy. Człowiek staje się wyznacznikiem wartości przedsiębiorstwa⁵. Wystarczy wspomnieć, że w 2000 roku w 80% przedsiębiorstw odnotowanych w rankingu 500 największych przedsiębiorstw USA magazynu „Fortune”, w zespołach pracowała ponad połowa zatrudnionych w nich pracowników⁶.

Coraz większą rolę odgrywają również relacje interpersonalne, zarówno poza organizacją, jak i wewnątrz niej. Praca ma coraz bardziej relacyjny charakter. Akt ten kształtuje tożsamość człowieka, pozwala na kontakty interpersonalne i jest źródłem zaspokojenia potrzeb: przetrwania (poprzez funkcje ekonomiczne pracy, czyli zdobywania środków do życia i podnoszenia jego jakości), władzy, przynależności społecznej i samorealizacji. Praca nadaje życiu sens, natomiast współczesna organizacja, aby przetrwać i zdobyć przewagę na rynku, musi dobrze wiedzieć, co wpływa na pracowników i kształtuje określone rezultaty ich pracy⁷.

Pomimo dużego znaczenia jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, względnie mało badań wyjaśnia, jak ta jakość jest budowana i utrwalana oraz jakie są jej uwarunkowania i skutki dla człowieka oraz organizacji⁸. Nie istnieje też jedna, powszechnie uznawana definicja jakości tych relacji. Jest to zaskakujące, ponieważ temat funkcjonowania grup w organizacji jest poruszany w literaturze od kilku dekad; powszechnie rozumiana jest również istotność tej problematyki⁹. Względnie niewiele publikacji dotyczy też wpływu jakości relacji interpersonalnych w zespole na kontrproduktywne zachowania pracowników, choć ta tematyka zyskuje coraz większe zainteresowanie, w szczególności ze strony psychologów oraz teoretyków zarządzania¹⁰. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy w odniesieniu do rodzimej literatury może być m.in. brak zwalidowanego instrumentu do ilościowego pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczym, który byłby dostosowany do polskich

⁵ D. Lewicka, *Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom i patologiom*, [w:] *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*, D. Lewicka (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 13.

⁶ T. L. Griffith, M. A. Neale, *Information Processing in Traditional, Hybrid, and Virtual Teams: From Nascent Knowledge to Transactive Memory*, „Research in Organizational Behavior” 2001, Vol. 23, s. 380.

⁷ P. Kanten, F. E. Ülker, *The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises*, „The Macrotheme Review” 2013, Vol. 2, No. 4, s. 144.

⁸ M. Bowler, D. J. Brass, *Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective*, „Journal of Applied Psychology” 2006, Vol. 91, No. 1, s. 71; D. M. Sluss, B. E. Ashforth, *Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 1, s. 9-10; K. Golden-Biddle, K. Germann, T. Reay, G. Procyshen, *Creating and Sustaining Positive Organizational Relationships: A Cultural Perspective*, [in:] *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, J. E. Dutton, B. R. Ragins (eds.), Psychology Press, East Sussex/New York 2009, s. 289.

⁹ J. J. Gabarro, *The Development of Working Relationships*, [in:] *Intellectual Teamwork. Social and Technological Foundations of Cooperative Work*, J. Galegher, R. E. Kraut, C. Egido (red.), Psychology Press, New York/London 1990, s. 80; K. A. Jehn, K. Jonsen, S. Rispens, *Relationships at Work: Intragroup Conflict and the Continuation of Task and Social Relationships in Workgroups*, „Current Topics in Management” 2014, Vol. 17, s. 2.

¹⁰ H. T. Reis, W. A. Collins, E. Berscheid, *The Relationship Context of Human Behavior and Development*, „Psychological Bulletin” 2000, Vol. 126, No. 6, s. 844.

uwarunkowań kulturowych. To z kolei powoduje konieczność kompleksowego zidentyfikowania zmiennych, które w największym stopniu kształtują tę jakość oraz ich skategoryzowania i przypisania do wyodrębnionych wymiarów tej jakości. Wszystko to było największym impulsem do napisania tej książki, która, w moim przekonaniu, wpisuje się w nurt pozytywnej nauki o organizacji.

Niemalą wpływ na podjętą przez mnie tematykę miały moje osobiste zainteresowania na temat zachowań organizacyjnych (w tym głównie kontrproduktywnych), relacji między pracownikami, a także badań społecznych. Książka jest rezultatem wieloletnich studiów nad literaturą, długotrwałych i absorbujących badań naukowych, głębokiej refleksji naukowej, a także moich doświadczeń, zarówno z perspektywy pracownika, jak i kierownika zespołów oraz przedsiębiorcy i pracodawcy. Wszystko to pozwoliło na określenie aktualnego stanu wiedzy odnośnie omawianej problematyki, a także zdiagnozowanie istniejących w tej wiedzy **luk poznawczych**¹¹, w tym:

- teoretycznej – wynikającej ze słabego rozpoznania tego, czym jest jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, co składa się na jej uwarunkowania, jakie ma ona skutki (w tym behawioralne, tj. dla zachowań pracowników) oraz jak należy ją mierzyć,
- metodycznej – związanej z brakiem zoperacjonalizowanej skali do ilościowego pomiaru jakości tych relacji w polskich uwarunkowaniach kulturowych,
- empirycznej – będącej skutkiem niedoboru badań na temat wpływu jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym na intensywność angażowania się pracowników w zachowania kontrproduktywne, w tym na temat wpływu poszczególnych kategorii jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym na wymiary i kategorie zachowań kontrproduktywnych podejmowanych przez członków tego zespołu. Deficyt badań dotyczy również tego, jak wpływ ten jest moderowany przez podstawowe cechy demograficzne pracowników (wykształcenie, wiek, płeć, długość stażu i rodzaju stanowiska pracy),
- praktycznej – wynikającej z niedostatecznych rekomendacji dla praktyków odnośnie znaczenia jakości relacji interpersonalnych w zespole dla angażowania się pracowników w zachowania kontrproduktywne. W polskich uwarunkowaniach kulturowych luka praktyczna jest intensyfikowana przez brak wspomnianego instrumentu do pomiaru jakości tych relacji.

¹¹ Zob. W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 119, 121; J. Strużyna, *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 49-79.

Konsekwencją zidentyfikowanych luk było sformułowanie następujących **pytań badawczych**:

- 1) Jak należy rozumieć jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym?
- 2) Jaki jest obecny stan wiedzy na temat jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym?
- 3) Które zmienne w największym stopniu wpływają na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych?
- 4) Na jakie kategorie i wymiary można podzielić zidentyfikowane zmienne, które w największym stopniu wpływają na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych?
- 5) Czy i w jaki sposób jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym (w tym poszczególne kategorie tej jakości) wpływa na intensywność podejmowania zachowań kontrproduktywnych przez członków tego zespołu (w tym w wymiarze interpersonalnym i organizacyjnym oraz z uwzględnieniem pięciu kategorii tych zachowań, tj. nadużycia wobec innych, zakłócenia w pracy, sabotaż, kradzież, unikanie pracy¹²) oraz jak wpływ ten jest moderowany przez podstawowe cechy demograficzne pracowników (wykształcenie, wiek, płeć, długość stażu i rodzaju stanowiska pracy)?
- 6) Jak skonstruowana powinna być zwalidowana i dostosowana do polskich uwarunkowań kulturowych skala do ilościowego pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym?

W odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze postawiłem następujące cele naukowe, przyświecające monografii¹³:

I. poznawcze (odkrywcze):

- 1) zdefiniowanie pojęcia jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym,
- 2) identyfikacja i walidacja zmiennych, które w największym stopniu wpływają na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych,
- 3) identyfikacja kategorii i wymiarów, na które można podzielić zmienne wpływające w największym stopniu na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych,

¹² P. E. Spector, S. Fox, L. M. Penney L., K. Bruursema, A. Goh, S. Kessler, *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, Vol. 68, s. 446-460.

¹³ S. Kaczmarczyk, *Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych*, „Pieniądze i Więź” 2006, nr 1, s. 120-123.

- 4) weryfikacja hipotezy naukowej¹⁴: w zespołach pracowniczych o **wyższej [niższej]** jakości relacji interpersonalnych występuje **niższa [wyższa]** intensywność podejmowania zachowań kontrproduktywnych w porównaniu do zespołów o **niższej [wyższej]** jakości tych relacji,

II. porządkujące: systematyzacja aktualnej wiedzy na temat jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym

III. postulatywne (aplikatywne):

- 1) zbudowanie i weryfikacja modeli przedstawiających wpływ **kategorii jakości relacji** interpersonalnych w zespole pracowniczym osobno na (zapropozowane przez Spectora et al.¹⁵) **wymiary** i **kategorie** zachowań kontrproduktywnych podejmowanych przez członków tego zespołu, w tym z uwzględnieniem:
 - a) wpływu pośredniego kategorii jakości relacji na wymiary tych zachowań,
 - b) moderatorów tego wpływu w postaci cech demograficznych pracowników (wykształcenia, wieku, płci, długości stażu i rodzaju stanowiska pracy),
- 2) skonstruowanie i walidacja, dostosowanej do polskich uwarunkowań kulturowych, skali do ilościowego pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym.

Realizacja postawionych przeze mnie celów była możliwa dzięki wykorzystaniu danych pochodzących zarówno ze źródeł wtórnych (głównie literatura przedmiotu i wyniki badań innych autorów), jak i pierwotnych (wyniki badań własnych). W przypadku źródeł wtórnych dokonałem tradycyjnego¹⁶, ale bardzo wnikliwego przeglądu literatury, korzystając z następujących baz publikacji naukowych: EBSCO, ELSEVIER, Emerald, Scopus oraz Thompson/Reuters Web of Science. Dodatkowo korzystałem z wyszukiwarek scholar.google.com oraz researchgate.net, które uwzględniają również publikacje dostępne poza pełnotekstowymi bazami danych (w tym prezentacje pokonferencyjne bądź wersje robocze artykułów). Wyszukiwanie tekstów miało charakter celowy i następowało w oparciu o tytuły, słowa kluczowe, hasła z abstraktów oraz autorów. Zastosowałem również dobór literatury metodą „kuli śnieżnej”, a zatem szukając kolejnych publikacji w literaturze referencyjnej wyjściowego zbioru tekstów. Bibliografię uzupełniłem o pozycje, które były wynikiem konsultacji podjętych z wybitnymi specjalistami z dużym dorobkiem naukowym w zakresie takich zagadnień, jak zachowania kontrproduktywne (m.in. prof. Paul E. Spector z University of South Florida) oraz relacje interpersonalne w pracy (m.in. prof. Jane E. Dutton z University of Michigan oraz prof. dr hab. Aldona Glińska-Noweś).

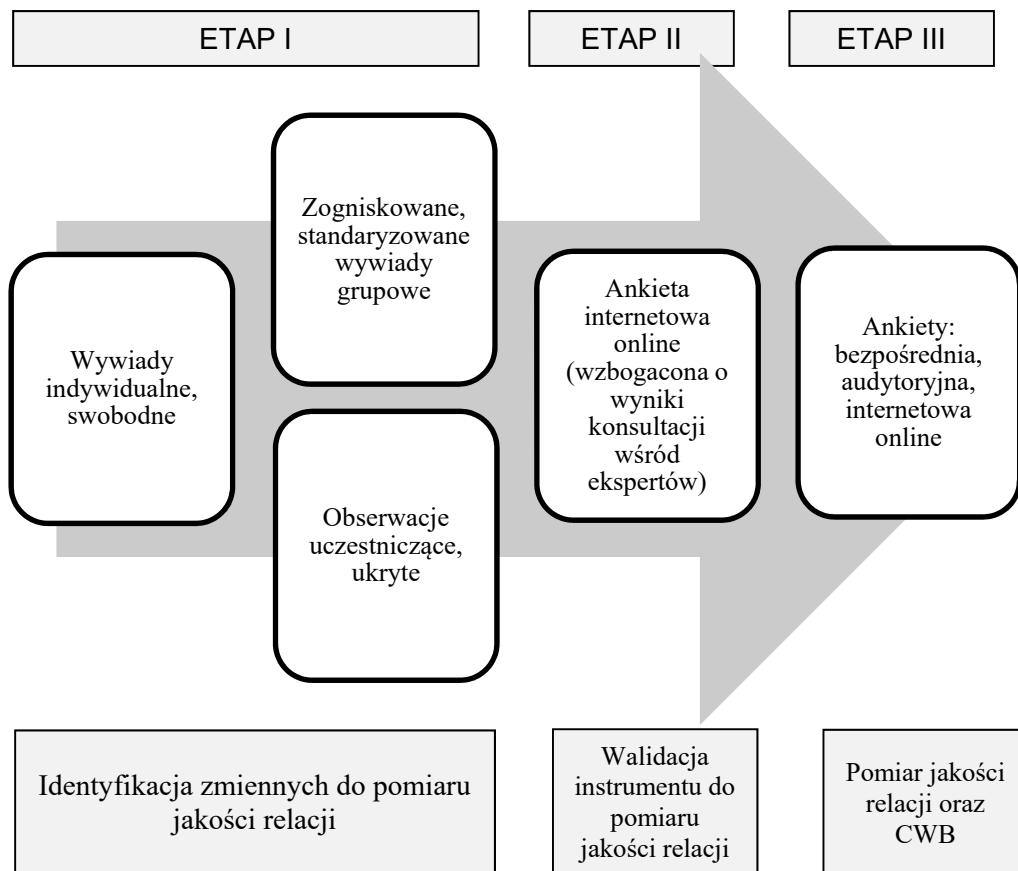
¹⁴ W nawiasach kwadratowych podałem alternatywną wersję tej hipotezy.

¹⁵ P. E. Spector et al., op. cit., s. 446-460.

¹⁶ W. Czakon, op. cit.

W odniesieniu do danych ze źródeł pierwotnych należy wspomnieć o badaniach własnych¹⁷, które zrealizowałem w ramach **trzech powiązanych i następujących po sobie ze sobą etapów** (zob. rys. 1). W trakcie badań zastosowałem triangulację mnogą, niejednorodną (kompilacja badań jakościowych i ilościowych) i to nie tylko w odniesieniu do metod pomiaru, ale także źródeł danych i metod analizy zgromadzonego materiału empirycznego¹⁸. Uzasadnieniem dla triangulacji była złożoność i wieloaspektowość analizowanej problematyki¹⁹.

Rysunek 1. Etapy pomiaru z wykorzystaniem źródeł pierwotnych



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie, który objął pracowników różnych przedsiębiorstw, bazując na paradygmacie teorii ugruntowanej²⁰, zidentyfikowałem zmienne do pomiaru jakości relacji

¹⁷ Badania zrealizowałem w ramach zadania statutowego nr 526 (Zachowania organizacyjne i rynkowe przedsiębiorstw) w Katedrze Zachowań Organizacyjnych i Marketingu WNEiZ UMK oraz dzięki wykorzystaniu środków własnych.

¹⁸ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetenienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 248.

¹⁹ Ibidem, s. 245.

²⁰ Przyjęcie teorii ugruntowanej (zob. R. Suddaby, *From the Editors: What Grounded Theory Is Not*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 4) oznaczało w praktyce brak wcześniejszej konceptualizacji

interpersonalnych w zespole pracowniczym. Dodatkowo opracowałem na ich podstawie pierwotną wersję autorskiego instrumentu do pomiaru tej jakości. Dane zebrałem z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów swobodnych (24 uczestników; realizacja od listopada do grudnia 2016 roku), wzbogacając uzyskany materiał empiryczny o wyniki zogniskowanych, standaryzowanych wywiadów grupowych (9 grup, łącznie 61 uczestników; od października 2017 roku do lutego 2018 roku) oraz metody etnograficznej, tj. obserwacji uczestniczącej, ukrytej (w 3 organizacjach, łącznie 154,5 godziny; od listopada 2017 roku do lutego 2018 roku).

Drugi etap badań polegał na walidacji pierwotnie zaproponowanej skali do pomiaru jakości relacji. Zrealizowałem go na przełomie stycznia i lutego 2018 roku z wykorzystaniem ankiety internetowej online na łącznej próbie 756 pracujących osób. Uzyskane na tym etapie wyniki wzbogaciłem dzięki badaniu ankietowemu wśród ekspertów w obszarze relacji i zachowań organizacyjnych²¹.

Etap trzeci to pomiar jakości relacji interpersonalnych i intensywności podejmowania zachowań kontrproduktywnych zrealizowany na bardzo zróżnicowanej próbie osób aktywnych zawodowo. Pomiaru dokonałem z zastosowaniem triangulacji metod, w tym ankiety bezpośredniej, ankiety audytoryjnej oraz ankiety internetowej online na łącznej próbie 1336 osób z całej Polski zatrudnionych w sektorze prywatnym oraz publicznym. Do analizy danych z badań własnych wykorzystałem specjalistyczne programy, w tym (do danych z badań jakościowych) IRAMUTEQ (fr. *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) oraz (do danych z badań ilościowych) IBM SPSS Statistics v. 24 i IBM SPSS Amos v. 16. W drugim przypadku zastosowałem zaawansowane metody statystycznej i matematycznej analizy danych.

przedmiotu pomiaru i formułowania wyjściowego modelu teoretycznego, a także celowe wstrzymanie się od z góry przyjętych przekonań. Wynikało to z niedoprecyzowanych pojęć: jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, a także pozytywnego bądź negatywnego charakteru tych relacji (a zatem z głównie indukcyjnego charakteru I etapu badań). Powodem były też przypuszczenia co do specyfiki zmiennych do pomiaru jakości tych relacji w polskich uwarunkowaniach kulturowych, których do tej pory nie zidentyfikowano w sposób kompleksowy. Zastosowanie w opisanych warunkach najczęściej wykorzystywanego w badaniach społecznych podejścia funkcjonalistycznego wiązałoby się z ryzykiem, że będę dążył (niekoniecznie świadomie) do potwierdzenia swoich założeń i z góry sformułowanych wniosków (zob. K. Czernek, *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 179).

²¹ W tym miejscu serdeczne podziękowania za udział w konsultacjach kieruję na ręce następujących osób: prof. dr. hab. Czesława Zająca; dr. hab. Adeli Barabasz, prof. UE; dr. hab. Katarzyny Gadomskiej-Lila, prof. US; dr. hab. Dagmary Lewickiej, prof. AGH; dr. hab. Anny Rakowskiej, prof. UMCS; dr. hab. Tomasza Czapl, prof. UŁ; dr. hab. Przemysława Zbierowskiego, prof. UE.

4.3. Struktura rozprawy i osiągnięte wyniki wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Książka składa się z sześciu rozdziałów, przy czym pięć pierwszych ma charakter teoretyczny, natomiast ostatni rozdział jest poświęcony wynikom przeprowadzonych badań. Należy zważyć, że książka została preredagowana w odpowiedzi na wnikliwą recenzję wydawniczą, za którą jestem niezmiernie wdzięczny dr. hab. Przemysławowi Zbierowskiemu, prof. UE w Katowicach.

Pierwszy rozdział poświęciłem ogólnemu omówieniu tematu zachowań organizacyjnych. Jest to bez wątpienia zagadnienie wybitnie interdyscyplinarne, którego dualizm przejawia się w pozytywności bądź negatywności takich zachowań. Temat jest jednak o wiele bardziej skomplikowany, ponieważ zachowania negatywne mogą mieć charakter konstruktywny, natomiast zachowania pozytywne mogą się wiązać z negatywnymi konsekwencjami. Dodatkowo oba rodzaje zachowań organizacyjnych wcale nie muszą się wykluczać, ale mogą współwystępować.

W rozdziale drugim skoncentrowałem się na zachowaniach kontrproduktywnych i ich pomiarze. Wychodząc od pojęcia tego typu zachowań, przywołałem ich najczęściej występujące klasyfikacje. Następnie omówiłem główne uwarunkowania i konsekwencje zachowań kontrproduktywnych, a także sposoby zapobiegania ich występowaniu. W dalszej części rozdziału zawarłem rozważania związane z pomiarem takich zachowań. Jest to kwestia bardzo złożona, o czym świadczy chociażby to, że pracownik może raportować o takich zachowaniach samodzielnie bądź mogą to robić za niego osoby postronne. Co więcej, mierzyć można częstotliwość występowania zachowań kontrproduktywnych lub postawy pracowników wobec nich. W książce omówiłem wady i zalety poszczególnych z tych podejść do zagadnienia pomiaru. Rozdział wieńczy prezentacja skali CWB-C (ang. *Counterproductive Work Behavior Checklist*)²², która służy do pomiaru tych specyficznych zachowań. Właśnie tę skalę wykorzystałem w swoich badaniach, a pod koniec drugiego rozdziału książki podałem argumenty za tym przemawiające.

W trzecim rozdziale zawarłem ogólne rozważania na temat relacji organizacyjnych. Na początku podkreśliłem znaczenie relacji dla funkcjonowania organizacji oraz w życiu każdego człowieka. Omówiłem także wieloaspektowość tego zagadnienia. W dalszej części rozdziału opisałem relacje wewnątrzorganizacyjne (w tym między pracownikiem a przełożonym oraz między współpracownikami) oraz relacje organizacji z jej otoczeniem (w tym

²² Zob. P. E. Spector et al., op. cit., s. 446-460.

międzyorganizacyjne oraz pomiędzy dostawcą a nabywcą). Rozdział zwieńczyłem rozważaniami na temat cyklu życia relacji.

Rozdział czwarty dotyczy relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym. Wychodząc od ogólnych rozważań na temat zespołu pracowniczego oraz występujących w nim relacji interpersonalnych, opisałem trzy często stosowane pojęcia, które są związane z relacjami, tj. interakcje, związki i więzi. W dalszej części rozdziału omówiłem typy i funkcje relacji interpersonalnych w zespole pracowników. Podkreśliłem też rolę oczekiwań i bezpieczeństwa psychologicznego w budowaniu takich relacji. Zwieńczeniem rozdziału są rozważania na temat przyjaźni jako formy relacji interpersonalnych między pracownikami.

Piąty rozdział poświęciłem jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym. Na początku zdefiniowałem tę jakość oraz omówiłem jej najczęściej przywoływane w literaturze uwarunkowania (w tym: satysfakcję z relacji, wzajemną zależność pracowników, zaangażowanie w relację, zaufanie między pracownikami, cechy i podobieństwa pracowników, czas trwania relacji i częstotliwość interakcji, emocje, inwestycje w relacje, komunikację, kulturę i atmosferę organizacyjną oraz relacje pozazawodowe). W dalszej części rozdziału potraktowałem o skutkach jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowników, dzieląc je na fizjologiczne, poznawcze i behawioralne. Rozdział zwieńczyłem omówieniem kwestii pomiaru jakości tych relacji.

Ostatni, szósty rozdział książki ma charakter empiryczny i traktuje o metodyce oraz wynikach moich badań. W pierwszej części rozdziału omówiłem proces identyfikacji zmiennych do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym. W procesie tym zastosowano różne (głównie jakościowe) metody pomiarowe, w tym swobodne wywiady indywidualne i pogłębione, standaryzowane wywiady grupowe, a także obserwacje uczestniczące. Następnie opisałem sposób walidacji skali do pomiaru jakości relacji w zespole pracowników. Dalszą część rozdziału poświęciłem omówieniu wyników badania ilościowego odnośnie związku jakości tych relacji z zachowaniami kontroduktywnymi pracowników. Na końcu rozdziału zawarłem rozważania na temat ograniczeń i implikacji przeprowadzonych badań; zaproponowałem też propozycje co do kierunków dalszych badań w omawianym obszarze.

Poniżej opisałem główne wnioski wynikające z przeprowadzonych badań i analiz, odnosząc się do poszczególnych ze sformułowanych problemów i celów badawczych.

Pytanie 1: Jak należy rozumieć jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym?

Cel poznawczy nr 1: Zdefiniowanie pojęcia jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym.

Wniosek: Na bazie wnikliwej analizy literatury przedmiotu (źródeł wtórnych), a także materiału empirycznego zgromadzonego w I etapie badań własnych (wywiadów indywidualnych, swobodnych; pogłębionych, standaryzowanych wywiadów grupowych oraz obserwacji uczestniczących, ukrytych) dokonałem zdefiniowania pojęcia jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym. Jest to subiektywna ocena (odczucia) każdej ze stron odnośnie stopnia spełnienia przez te relacje pokładanych w nich oczekiwań odnośnie ich skutków. Jakość ta jest wypadkową wielu uwarunkowań o charakterze podmiotowym i kontekstualnym (zob. podrozdz. 5.2 monografii).

Pytanie 2: Jaki jest obecny stan wiedzy na temat jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym?

Cel porządkujący: Systematyzacja aktualnej wiedzy na temat jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym.

Wniosek: Na podstawie wnikliwej analizy literatury przedmiotu (źródeł wtórnych), a także materiału empirycznego zgromadzonego na I etapie badań własnych (wywiadów indywidualnych, swobodnych; pogłębionych, standaryzowanych wywiadów grupowych oraz obserwacji uczestniczących, ukrytych), dokonałem usystematyzowania istniejącej wiedzy na temat jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, w tym odnośnie uwarunkowań, skutków i pomiaru tej jakości (zob. głównie rozdz. 5 monografii, a także rozdziały 4 i 6).

Pytanie 3: Które zmienne w największym stopniu wpływają na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych?

Cel poznawczy nr 2: Identyfikacja i walidacja zmiennych, które w największym stopniu wpływają na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych.

oraz

Pytanie 4: Na jakie kategorie i wymiary można podzielić zidentyfikowane zmienne, które w największym stopniu wpływają na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych?

Cel poznawczy nr 3: identyfikacja kategorii i wymiarów, na które można podzielić zmienne wpływające w największym stopniu na jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych.

Wnioski: Punktem wyjścia do identyfikacji i walidacji zmiennych (oraz ustalenia kategorii i wymiarów, na które można je podzielić) w największym stopniu kształtujących jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, były 24 wywiady indywidualne, swobodne (taką ilość wywiadów uznałem za wystarczający materiał do uzyskania nasycenia/saturacji kategorii wiodących²³). Był to także początek pierwszego etapu badań.

Zebrany materiał empiryczny poddałem klasyfikacji metodą Reinerta²⁴, korzystając z aplikacji IRAMUTEQ²⁵. Na podstawie znaczenia semantycznego program przeprowadził segmentację tekstu, prowadzącą do wyłonienia klastrów (segmentów, wymiarów) złożonych z kontekstualnie powiązanych ze sobą określeń (zob. rys. 2, gdzie zaprezentowano je w postaci chmur złożonych ze słów).

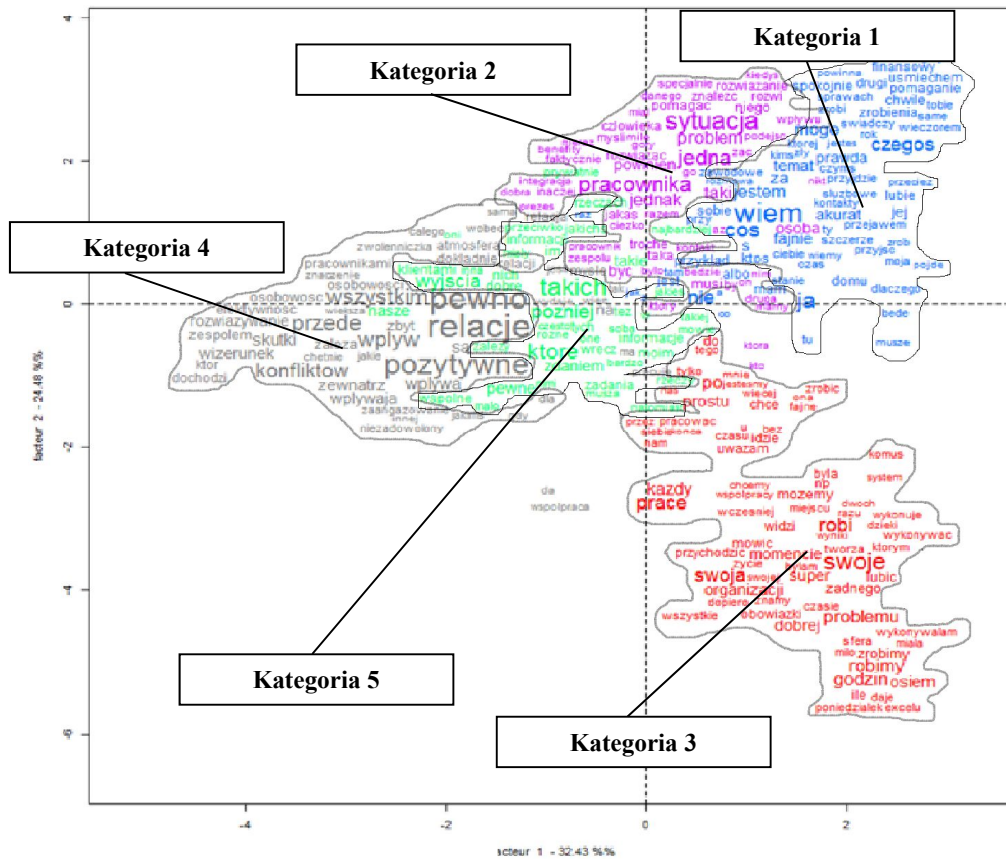
Doprecyzowanie zidentyfikowanych kategorii było możliwe dopiero po powiązaniu słów, które się w nich znalazły, z kontekstem zdań, z których je zaczerpnąłem (umożliwia to wspomniana aplikacja). Analizę słów i kontekstu zdań w poszczególnych klastrach przeprowadziłem niezależnie od siebie z prof. dr hab. A. Glińską-Noweś. Następnie wyniki naszych analiz uzgadnialiśmy aż do osiągnięcia kompromisu.

²³ Nasycenie kategorii wiodących jest sposobem minimalizowania błędów w badaniach jakościowych i polega na realizacji kolejnych wywiadów zgodnie z kierunkiem wyznaczonym przez już zgromadzony materiał empiryczny oraz wiedzą i doświadczeniem badacza. Uzyskane dane będą tym trafniejsze, im bardziej badane kategorie będą nasycone danymi. Symptodem uzyskania nasycenia kategorii wiodących jest powtarzanie się danych i brak nowych koncepcji (zob. R. Suddaby, op. cit.).

²⁴ S. Lapalut, *Text Clustering to Support Knowledge Acquisition from Documents*, INRIA, 1995, <https://hal.archives-ouvertes.fr/inria-00074051/document> (27.02.2018).

²⁵ Wcześniej wywiady poddano transkrypcji i właściwej obróbce, ponieważ stosowanie programu IRAMUTEQ do analizy tekstu w języku polskim sprawia trudności. Nie istnieje mianowicie odpowiedni słownik, umożliwiający tzw. lematyzację słów (czyli sprowadzanie ich różnych form gramatycznych do formy podstawowej), a także rozpoznawanie części mowy. Trudności te zminimalizowano dzięki odpowiedniej obróbce tekstu (m.in. wyeliminowano polskie znaki diakrytyczne) oraz porównaniu uzyskanych wyników z tekstem transkrypcji.

Rysunek 2. Klasyfikacja tekstu wywiadów metodą Reinerta (aplikacja IRAMUTEQ)*



* Wspomniane mankamenty aplikacji IRAMUTEQ w analizie polskojęzycznego tekstu skutkowały tym, że w chmurach słów znalazły się również słowa niewiele wnoszące do treści danej kategorii.
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Łącząc te ustalenia z krytyczną analizą literatury przedmiotu:

- wyróżniłem dwa wymiary jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym: przyczyny vs. efekty (oś pionowa na rys. 3) tej jakości oraz perspektywa organizacyjna vs. indywidualna (tj. pojedynczego pracownika; oś pozioma),
- każdemu z klastrów (kategorii) przypisałem określenie, które oddaje jego istotę i łączy dominującą w nim treść. Następnie, na bazie połączenia wyników z pierwszego etapu badania z krytyczną refleksją nad literaturą przedmiotu i wynikami analogicznych badań innych autorów²⁶, zaproponowałem zmienne, które, po ich przekształceniu w odpowiednie

²⁶ M.in. A. Carmeli, *Positive Work Relationships, Vitality, and Job Performance*, [in:] *Research on Emotions in Organizations: The Effect of Affect in Organizational Settings*, N. Ashkanasy, W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel (red.), Emerald Group, UK 2009; A. Carmeli, D. Brueller, J. E. Dutton, *Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety*, „Systems Research and Behavioral Science” 2009, Vol. 26; A. Carmeli, J. H. Gittel, *High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations*, „Journal of Organizational Behavior” 2009, Vol. 30. Należy zauważyć, że zidentyfikowane zmienne i kategorie, pomimo pewnych cech wspólnych, różnią się od tych, które są przywoływane przez tych amerykańskich badaczy. Wystarczy wspomnieć, że skale zaproponowane przez nich w dużo większym stopniu akcentują zmienne o charakterze afektywnym (emocjonalnym) oraz niektóre aspekty klimatu organizacyjnego (np. otwarta komunikacja). Pomijają natomiast zupełnie zidentyfikowaną przeze mnie kategorię bliskości interpersonalnej między pracownikami, wyrażającą się również w kontaktach

sformułowania, stały się podstawą dalszych badań oraz autorskiej skali pomiarowej do badania jakości tych relacji (zob. tab. 1).

Tabela 1. Kategorie oraz zmienne w pomiarze jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym

Bliskość interpersonalna (kategoria 1 na rys. 2) [indywidualna przyczyna jakości relacji]
<ul style="list-style-type: none"> · pracownicy rozmawiają o prywatnych sprawach · pracownicy wiedzą dużo o sobie nawzajem · pracownicy potrafią przewidywać zachowania i reakcje współpracowników · pracownicy reagują na potrzeby współpracowników · pracownicy mają ze sobą nawzajem bezpośredni kontakt · pracownicy kontaktują się ze sobą nawzajem mailowo/telefonicznie · pracownicy kontaktują się ze sobą nawzajem przez portale społecznościowe · pracownicy nie obawiają się wygłaszania w zespole krytycznych opinii o firmie · pracownicy nie obawiają się mówić współpracownikom o trudnych rzeczach · pracownicy są wobec siebie nawzajem szczerzy · pracownicy nie obawiają się okazywać negatywnych emocji w zespole · pracownicy okazują sobie nawzajem pozytywne emocje · pracownicy pomagają sobie nawzajem w rozwiązywaniu problemów prywatnych · pracownicy chętnie żartują ze sobą · pracownicy wzajemnie się lubią · pracownicy utrzymują między sobą kontakty towarzyskie po pracy · pracownicy okazują sobie nawzajem zainteresowanie prywatnymi sprawami · pracownicy obdarowują się nawzajem upominkami przy różnych okazjach · pracownicy dzielą się nawzajem wiedzą przydatną w życiu prywatnym
Dystans kreowany przez styl kierowania (kategoria 2) [organizacyjna przyczyna jakości relacji]
<ul style="list-style-type: none"> · dystans emocjonalny dzielący podwładnych i przełożonych jest duży · pracownicy mogą bez obaw rozmawiać o wszystkim z przełożonym · przełożony ma „ludzkie podejście” · pracownicy są ciągle zestresowani · w zespole jest swoboda dyskusji i komunikacji · przełożony dzieli jasno obowiązki na pracowników · przełożony traktuje pracowników sprawiedliwie · skład zespołu jest znacząco zróżnicowany (np. ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, status społeczny) · przełożony utrzymuje kontakty towarzyskie z pracownikami · przełożony okazuje zainteresowanie prywatnymi sprawami pracowników · zdarza się, że rywalizacja między pracownikami przypomina „wyścig szczurów” · zespół posiada swoją specyficzną kulturę (np. manifestowaną odmiennymi zwyczajami, językiem)
Wykonywanie zadań (kategoria 3) [indywidualny efekt jakości relacji w zespole pracowniczym]
<ul style="list-style-type: none"> · pracownicy robią więcej niż standardowo się od nich wymaga · pracownicy są skuteczni w realizowaniu ich obowiązków · pracownicy dzielą się ze sobą wiedzą potrzebną do realizacji zadań · pracownicy chętnie przychodzą do pracy · pracownicy pomagają sobie w rozwiązywaniu problemów zawodowych · pracownicy są od siebie zależni w wykonywanej pracy
Klimat organizacyjny (kategoria 4) [organizacyjny efekt jakości relacji]
<ul style="list-style-type: none"> · w organizacji komunikuje się wszystkie informacje, zarówno dobre, jak i złe · pracownicy są zaangażowani w pracę

pozaszawodowych (np. spotkania po pracy, pomaganie sobie w problemach w życiu prywatnym). Nie uwzględniają także roli stylu kierowania oraz znaczenia różnych działań i narzędzi budujących jakość relacji. Mogą to być specyficzne aspekty tego typu relacji w polskich uwarunkowaniach kulturowych.

<ul style="list-style-type: none"> · występuje wysoka satysfakcja pracowników (z zespołu, pracy) · współpraca jest normą w organizacji · pracownicy są lojalni wobec siebie · występuje duża solidarność pomiędzy pracownikami · występuje duże zaufanie pracowników wobec siebie nawzajem · sprawnie przezwyciężane są konflikty między pracownikami · występuje niska częstotliwość konfliktów w zespole · występuje dobra atmosfera w zespole · zespół wiąże pracowników z organizacją · brak wzajemnej zazdrości pracowników · pracownicy potrafią zachować dyskrecję pomiędzy sobą · nie ma skłonności do plotkowania na temat współpracowników · nie ma skłonności do donoszenia na współpracowników · pracownicy dobrze się wzajemnie traktują
Narzędzia związane z budowaniem relacji (kategoria 5) indywidualna i organizacyjna przyczyna i efekt jakości relacji
<ul style="list-style-type: none"> · firma przywiązuje dużą uwagę do tego, żeby relacje w zespołach pracowniczych były pozytywne · firma promuje pracę zespołową · regularnie organizowane są imprezy firmowe/integracyjne dla pracowników · w organizacji przeprowadzane są regularnie konsultacje/zebrania z pracownikami/badania opinii pracowników · w doborze składu zespołów pracowniczych uwzględniany jest charakter relacji interpersonalnych członków · w składzie zespołu znajduje się osoba (lub osoby), dzięki której pielęgnowana jest pozytywna atmosfera, · system komunikacji w zespole jest efektywny · organizacja dba o atrakcyjny wygląd i wyposażenie miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (A. Glińska-Noweś, *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2017, s. 64-65).

W związku z powyższym, w dalszej części pierwszego etapu badań głównym celem było zidentyfikowanie dodatkowych zmiennych do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym (zob. tab. 2). Głównie temu służyło 9 pogłębionych wywiadów grupowych (łącznie 61 uczestników). Dodatkowo, w trakcie tych wywiadów uczestnicy dokonywali wyboru najistotniejszych z dotychczas zidentyfikowanych zmiennych. Ustalali także, czy i jaka zależność występuje między poszczególnymi zmiennymi a jakością relacji (tzn. czy stanowią one przyczynę czy efekt tej jakości) oraz dokonywali ich przyporządkowania do zaproponowanych wcześniej kategorii jakości relacji.

Tabela 2. Zmienne do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym zidentyfikowane w wywiadach grupowych

Zmienne
<ul style="list-style-type: none"> · pracownicy nie są przywiązani do hierarchii, formalizmu · pracownicy nie boją się pytać lub prosić o pomoc innych w sprawach związanych z pracą · pracownicy nie boją się pytać lub prosić o pomoc innych w sprawach związanych z życiem prywatnym · pracownicy wspólnie jadają posiłki, piją kawę/herbatę, etc. · między pracownikami występują znaczące różnice społeczno-demograficzne (np. płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny) · między pracownikami występują znaczące różnice mentalne (np. osobowość, zainteresowania, hobby, poglądy, charakter) · pracownicy potrafią się wzajemnie słuchać · pracownicy wzajemnie się rozumieją

- praca w zespole jest skuteczna i wydajna
- pracownicy są zaangażowani w funkcjonowanie zespołu
- pracownicy uczą się w zespole nowych rzeczy
- pracownicy czerpią z bycia w zespole pozytywną energię
- pracownicy są empatyczni i uprzejmi wobec siebie
- pracownicy nie boją się przyznawać do błędów
- pracownicy wspólnie obchodzą ważne okazje, uroczystości
- pracownicy rozmawiają w zespole o sprawach związanych z pracą
- pracownicy dzielą się pomysłami dotyczącymi usprawnień w realizacji zadań

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Następnie podjąłem próbę potwierdzenia, czy zidentyfikowane w wywiadach indywidualnych i grupowych zmienne do opisu jakości relacji występują w naturalnych warunkach (za pomocą obserwacji uczestniczących, ukrytych). Obserwacje zrealizowałem w 3 przedsiębiorstwach w łącznym wymiarze 154,5 godz.

Przed wszystkim należy zauważyć, że zaobserwowałem praktycznie wszystkie zidentyfikowane w wywiadach przejawy jakości relacji w zespołach pracowniczych. Pozwala to przypuszczać o trafności moich wcześniejszych działań badawczych. Dużą zaletą zastosowanej etnografii była możliwość zaobserwowania rzeczywistych, często nietypowych, zachowań/sytuacji, świadczących o jakości relacji. Wiele miało znamiona zachowań obywatelskich bądź kontrproduktywnych, co wydaje się świadczyć o bezpośrednim związku jakości relacji w zespole z tego typu zachowaniami i potwierdza słuszność podjętej w książce tematyki.

W tabeli 3 zawarłem krótki opis przedsiębiorstw, które wzięły udział w pierwszym etapie badań.

Tabela 3. Opis przedsiębiorstw, które wzięły udział w I etapie badań

Symbol	Krótki opis	Wywiady indywidualne, swobodne	Pogłębione, standaryzowane wywiady grupowe	Obserwacje uczestniczące, ukryte
A	Duże ²⁷ o profilu handlowym; centrala zlokalizowana w Toruniu; całkowicie polski kapitał; ok. 5 tys. pracowników (we wszystkich oddziałach).	8 wywiadów	1 wywiad	
B	Duże o profilu handlowym; centrala zlokalizowana w Toruniu; całkowicie polski kapitał; ok. 310 pracowników (we wszystkich oddziałach).	9 wywiadów		
C	Średnie o profilu produkcyjnym; centrala zlokalizowana w Aleksandrowie Kujawskim; całkowicie polski kapitał; ok. 150 pracowników (w dwóch oddziałach).	7 wywiadów	2 wywiady	78,5 godz.

²⁷ Klasyfikacja przedsiębiorstw do kategorii mikro, małe, średnie bądź duże nastąpiła w oparciu o Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r., <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2014:187:FULL&from=EN> (20.12.2017).

D	Małe o profilu handlowym; zlokalizowane w Złotorii pod Toruniem; całkowicie polski kapitał; ok. 10 pracowników.		1 wywiad	
E	Małe o profilu usługowym; zlokalizowane w Toruniu; całkowicie polski kapitał; ok. 10 pracowników.		1 wywiad	
F	Duże o profilu produkcyjnym; zlokalizowane w Toruniu; całkowicie polski kapitał; ok. 340 pracowników.		2 wywiady	38 godz.
G	Średnie o profilu produkcyjnym; zlokalizowane w Toruniu; całkowicie polski kapitał; ok. 60 pracowników.		2 wywiady	48 godz.

Źródło: opracowanie własne.

Drugi etap badań polegał na walidacji pierwotnej wersji skali do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych wypracowanej dzięki wywiadam oraz obserwacjom (liczącej 79 sformułowań). Dane do przeprowadzenia walidacji uzyskałem na próbie 756 osób aktywnych zawodowo z całej Polski, stosując metodę ankiety internetowej online. Dane poddałem redukcji, a następnie przeanalizowałem je z wykorzystaniem aplikacji IBM SPSS Statistics.

Zastosowanie współczynnika Alfa-Cronbacha do ustalenia rzetelności materiału empirycznego umożliwiło wyeliminowanie ze skali 10 sformułowań, uzyskując wartość tego współczynnika na poziomie 0,968. Następnie zastosowałem analizę czynnikową metodą rotacji prostej Oblimin z normalizacją Kaisera, czego efektem było wyodrębnienie 4 czynników (kategorii jakości relacji) i przyporządkowanie do nich 50 z 69 zmiennych o różnej wartości ładunków.

Wyodrębnione czynniki są prawie całkowicie zbieżne z kategoriami jakości relacji, które ustaliłem na podstawie wywiadów indywidualnych w I etapie badań. Spośród 5 pierwotnie zidentyfikowanych kategorii (bliskość interpersonalna; dystans kreowany przez styl kierowania; klimat organizacyjny; narzędzia związane z budowaniem relacji; wykonywanie zadań), potwierdziłem występowanie 4 z nich, tj. oprócz kategorii 'wykonywanie zadań'. Większość zmiennych, składających się pierwotnie na tę kategorię znalazła się w kategorii 'klimat organizacyjny', wskutek czego obecnie kategoria ta ma znaczenie nie tylko organizacyjne, ale i indywidualne (odnosząc się do zidentyfikowanych wcześniej wymiarów jakości relacji w zespole pracowniczym). Tak duża spójność wyników, pomimo różnych metod pomiaru i analizy danych, potwierdza rzetelność i trafność moich badań w zakresie identyfikacji zmiennych, kategorii i wymiarów jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Ostatnim działaniem podjętym w ramach walidacji skali do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym były wspomniane już konsultacje naukowe z

ekspertami w zakresie relacji i zachowań organizacyjnych. Konsultacje te umożliwiły:

- wypracowanie ostatecznych nazw czynników (kategorii jakości relacji),
- redukcję liczby zmiennych na skali do pomiaru jakości relacji z 69 do 58,
- przyporządkowanie stwierdzeń, które zostały pominięte w analizie czynnikowej, do 1 z 4 zidentyfikowanych kategorii jakości relacji.

Ostateczne wyniki badań związanych z identyfikacją i walidacją zmiennych do pomiaru jakości relacji w zespole (oraz ustaleniem kategorii i wymiarów, na które można je podzielić) zawarto w tab. 4 i na rys. 3. Otrzymane kategorie jakości relacji cechowały się wysoką rzetelnością. Wartość współczynnika Alfa Cronbacha dla wszystkich sformułowań wyniosła 0,963.

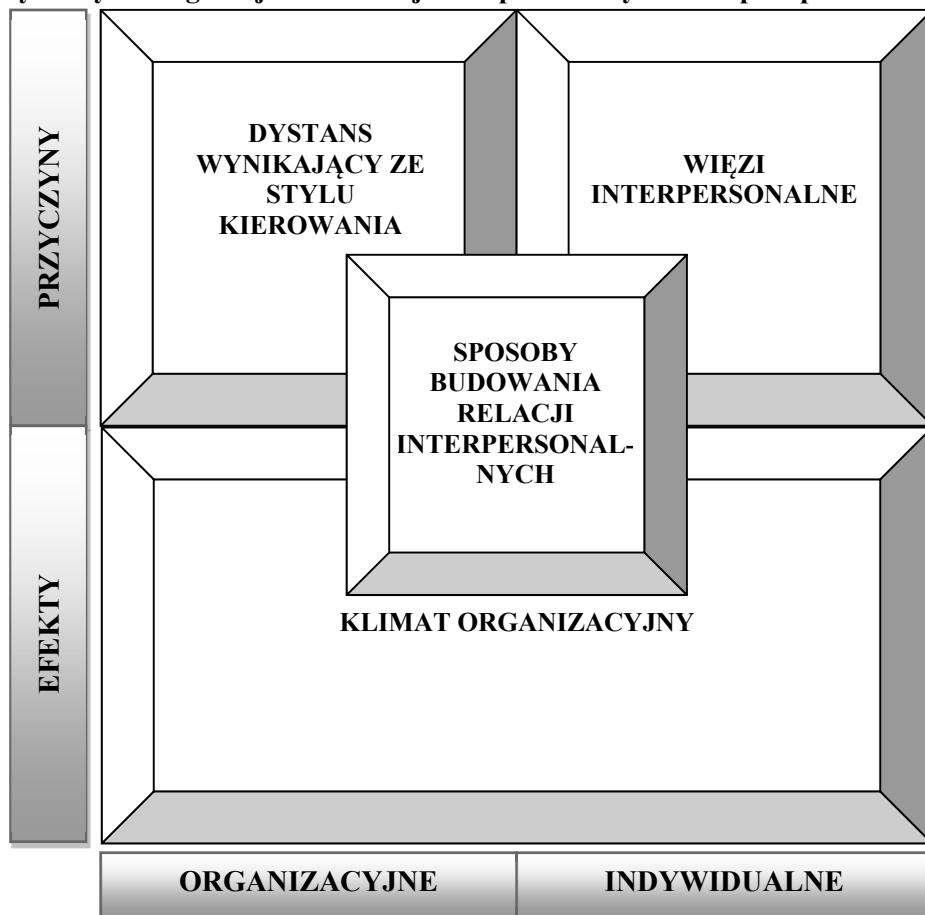
Tabela 4. Kategorie jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym i zmienne je tworzące

1. Klimat organizacyjny (Alfa Cronbacha = 0,966)
W zespole jesteśmy wobec siebie wzajemnie szczerzy
W zespole żartujemy między sobą
W zespole istnieje swoboda dyskusji
W zespole jesteśmy skuteczni w realizowaniu naszych obowiązków
W zespole dzielimy się między sobą wiedzą potrzebną do realizacji zadań
Chętnie przychodzimy do pracy
W zespole pomagamy sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów związanych z pracą
Jesteśmy zadowoleni z bycia w zespole
W zespole współpracujemy między sobą
W zespole jesteśmy wobec siebie wzajemnie lojalni
W zespole jesteśmy ze sobą wzajemnie solidarni
W zespole ufamy sobie nawzajem
W zespole sprawnie pokonujemy wzajemne konflikty i napięcia
W zespole panuje dobra atmosfera
W zespole nie zazdrościmy sobie wzajemnie
W zespole zachowujemy wzajemną dyskrecję wobec ważnych dla nas kwestii
W zespole dobrze się wzajemnie traktujemy
W zespole jest osoba, która dba o pozytywną atmosferę
W zespole komunikacja jest skuteczna
W zespole nie obawiamy się pytać lub prosić siebie nawzajem o pomoc w sprawach związanych z pracą
W zespole potrafimy się wzajemnie słuchać
W zespole dobrze się wzajemnie rozumiemy
Jesteśmy zaangażowani w funkcjonowanie zespołu
Bycie w zespole dodaje nam pozytywnej energii
W zespole jesteśmy wobec siebie empatyczni i uprzejmi
W zespole nie boimy się przyznawać do błędów
W zespole rozmawiamy o sprawach związanych z pracą
W zespole dzielimy się pomysłami dotyczącymi usprawnień w realizacji zadań
2. Więzi interpersonalne (Alfa Cronbacha = 0,873)
W zespole rozmawiamy o prywatnych sprawach
W zespole wiemy dużo o sobie nawzajem
W zespole potrafimy przewidywać swoje wzajemne zachowania i reakcje
W zespole reagujemy na swoje wzajemne potrzeby
W zespole mamy ze sobą bezpośredni kontakt
W zespole nie boimy się wygłaszać krytycznych opinii o firmie
W zespole nie boimy się mówić sobie wzajemnie trudnych rzeczy
W zespole nie boimy się okazywać negatywnych emocji

W zespole okazujemy sobie wzajemnie pozytywne emocje
W zespole pomagamy sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów prywatnych
W zespole wzajemnie się lubimy
W zespole utrzymujemy między sobą kontakty towarzyskie po pracy (np. wychodzimy do kina, do pubu)
W zespole okazujemy sobie wzajemnie zainteresowanie prywatnymi sprawami
W zespole dzielimy się między sobą wiedzą przydatną w życiu prywatnym
W zespole nie obawiamy się pytać lub prosić siebie nawzajem o pomoc w sprawach związanych z życiem prywatnym
W zespole wspólnie jadamy posiłki, pijemy kawę/herbatę, etc.
W zespole wspólnie celebруем ważne wydarzenia (np. urodziny, imieniny, rocznice, sukcesy)
3. Sposoby budowania relacji interpersonalnych (Alfa Cronbacha = 0,848)
Firmie zależy, aby relacje w zespole były pozytywne
Firma promuje pracę zespołową
Firma przeprowadza w miarę regularnie konsultacje/zebrania z pracownikami/badania opinii pracowników
Firma uwzględnia w doborze nowych pracowników do zespołu istniejące w nim relacje
Firma dba o atrakcyjny wygląd i wyposażenie miejsca pracy
4. Dystans wynikający ze stylu kierowania (Alfa Cronbacha = 0,831)
W zespole możemy bez obaw o wszystkim rozmawiać z przełożonym
W zespole nasz przełożony ma „ludzkie podejście”
W zespole przełożony jasno przydziela nam obowiązki
W zespole przełożony traktuje nas wszystkich sprawiedliwie
W zespole przełożeni utrzymują towarzyskie kontakty z podwładnymi
W zespole przełożeni okazują zainteresowanie prywatnymi sprawami pracowników
W zespole przełożeni komunikują podwładnym wszystkie informacje (zarówno dobre, jak i złe)
W zespole nie jesteśmy przywiązani do hierarchii, formalizmu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Rysunek 3. Wymiary i kategorie jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym



Źródło: opracowanie własne.

Pytanie 5: Czy i w jaki sposób jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym (w tym poszczególne kategorie tej jakości) wpływa na intensywność podejmowania zachowań kontrproduktywnych przez członków tego zespołu (w tym w wymiarze interpersonalnym i organizacyjnym oraz z uwzględnieniem pięciu kategorii tych zachowań, tj. nadużycia wobec innych, zakłócenia w pracy, sabotaż, kradzież, unikanie pracy) oraz jak wpływ ten jest moderowany przez podstawowe cechy demograficzne pracowników (wykształcenie, wiek, płeć, długość stażu i rodzaju stanowiska pracy)?

Cel poznawczy nr 4: Weryfikacja hipotezy naukowej²⁸:

w zespołach pracowniczych o **wyższej [niższej]** jakości relacji interpersonalnych występuje **niższa [wyższa]** intensywność podejmowania zachowań kontrproduktywnych w porównaniu do zespołów o **niższej [wyższej]** jakości tych relacji,

przy czym weryfikacja hipotezy nastąpiła dzięki realizacji celu postulatywnego (aplikatywnego) nr 1: zbudowanie i weryfikacja modeli przedstawiających wpływ **kategorii jakości relacji** interpersonalnych w zespole pracowniczym osobno na (zaproponowane przez Spector et al.²⁹) **wymiary i kategorie** zachowań kontrproduktywnych podejmowanych przez członków tego zespołu, w tym z uwzględnieniem:

- a) wpływu pośredniego kategorii jakości relacji na wymiary tych zachowań,
- b) moderatorów tego wpływu w postaci cech demograficznych pracowników (wykształcenia, wieku, płci, długości stażu i rodzaju stanowiska pracy)

Wnioski: Dane empiryczne do realizacji wymienionych celów pozyskałem w 2018 roku metodą ankiet: internetowej, bezpośredniej i audytoryjnej wśród osób aktywnych zawodowo z całej Polski. Pomiar obejmował jakość relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych (z wykorzystaniem autorskiej skali omówionej w dalszej części autoreferatu) oraz zachowań kontrproduktywnych (z wykorzystaniem skali CWB-C). Uzyskałem 1336 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, które poddałem analizie z wykorzystaniem aplikacji IBM SPSS Statistics v. 24 oraz IBM SPSS Amos v. 16.

Podstawą analizy wpływu jakości relacji interpersonalnych w zespole na intensywność podejmowania przez pracowników zachowań kontrproduktywnych były modele równań strukturalnych. W celu weryfikacji postawionej hipotezy oszacowałem dwa wspomniane modele SEM. W obu modelach przyjąłem współczynnik istotności na poziomie 0,05. W dalszej

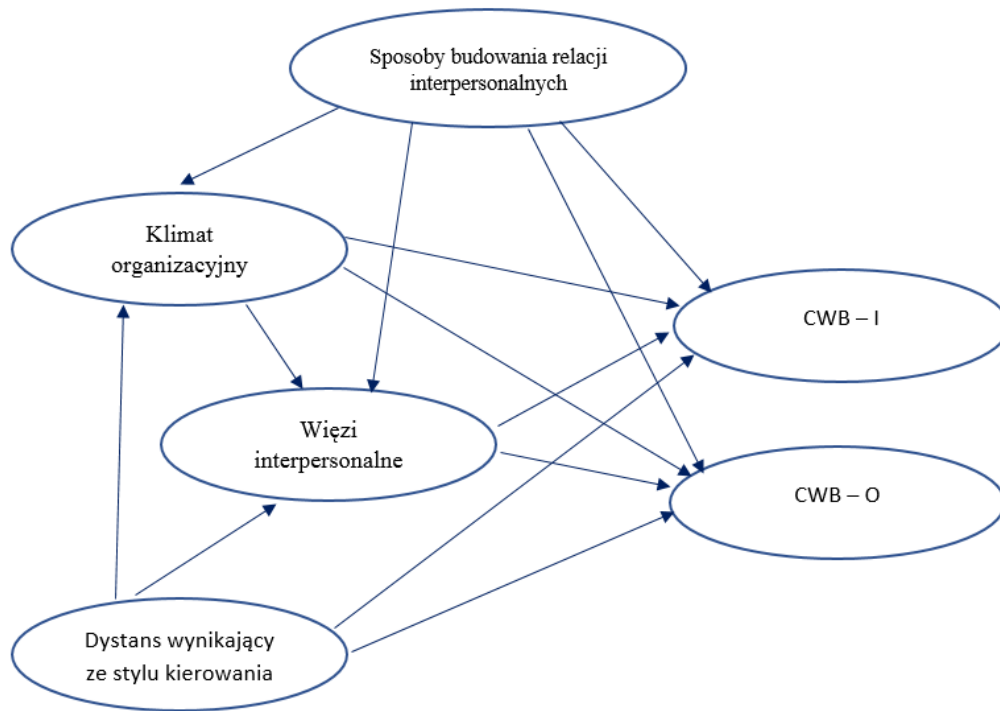
²⁸ W nawiasach kwadratowych podano alternatywną wersję tej hipotezy.

²⁹ P. E. Spector et al., op. cit., s. 446-460.

części rozdziału prezentują syntetyczne wyniki analiz. Dokładne omówienie wyników oraz możliwe interpretacje zawarto w książce.

Ad a) Schemat pierwszego modelu (SEM I) zaprezentowałem na rysunku 4.

Rysunek 4. Schemat modelu SEM I (wpływ kategorii jakości relacji interpersonalnych na wymiary zachowań kontrproduktywnych)



Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5 zawarłem wyniki estymacji dla modelu wewnętrznego (analiza regresji).

Tabela 5. Wyniki estymacji modelu wewnętrznego SEM I

Zależność	Parametr	Ocena parametru	Ocena parametrów standaryzowanych	Wartość P
Sposoby budowania relacji interpersonalnych → Klimat organizacyjny	β_1	0,218	0,232	0,000
Dystans wynikający ze stylu kierowania → Klimat organizacyjny	β_2	0,625	0,704	0,000
Dystans wynikający ze stylu kierowania → Więzi interpersonalne	β_3	0,174	0,225	0,000
Sposoby budowanie relacji interpersonalnych → Więzi interpersonalne	β_4	-0,027	-0,033	0,187
Klimat organizacyjny → Więzi interpersonalne	β_5	0,603	0,693	0,000
Sposoby budowania relacji interpersonalnych → CWB-O	β_6	0,085	0,289	0,000
Klimat organizacyjny → CWB-O	β_7	-0,184	-0,589	0,000
Dystans wynikający ze stylu kierowania →	β_8	0,018	0,064	0,292

CWB-O				
Więzi interpersonalne → CWB-O	β_9	0,216	0,602	0,000
Sposoby budowania relacji interpersonalnych → CWB-I	β_{10}	-0,138	-0,173	0,000
Klimat organizacyjny → CWB-I	β_{11}	-0,034	-0,040	0,584
Dystans wynikający ze stylu kierowania → CWB-I	β_{12}	-0,267	-0,353	0,000
Więzi interpersonalne → CWB-I	β_{13}	-0,260	-0,266	0,000

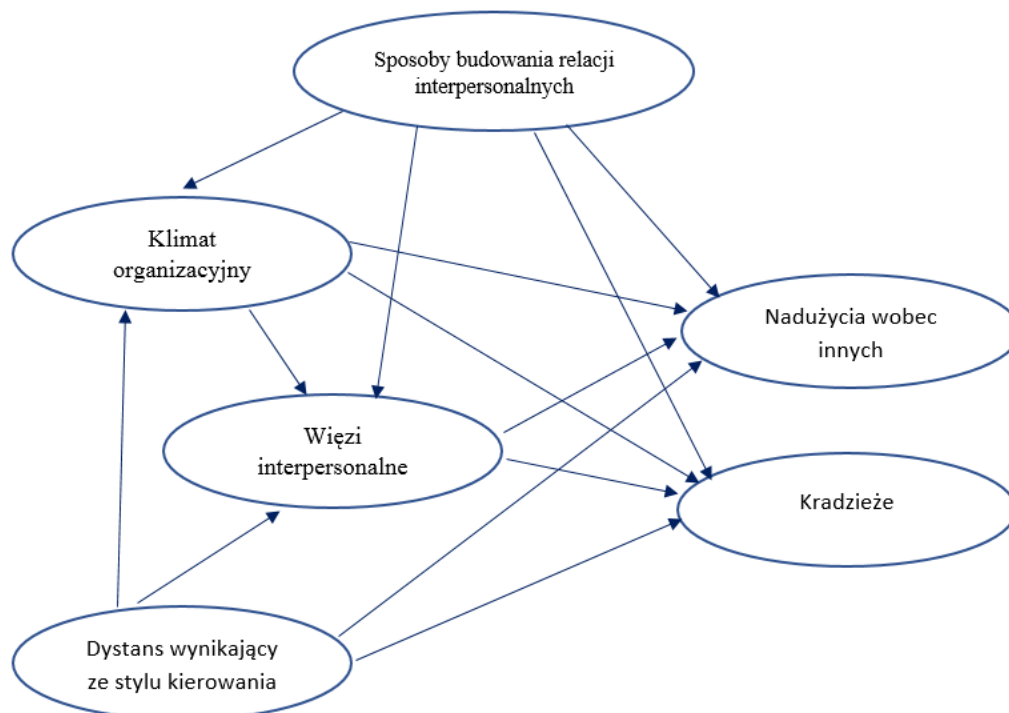
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku większości kategorii jakości relacji ich (statystycznie istotny) wpływ na oba wymiary CWB jest ujemny (parametry: β_7 , β_{10} , β_{12} , β_{13}). Można jednak zaobserwować pewne wyjątki od tej reguły (paradoksy). Przykładowo, w przypadku kategorii „sposoby budowania relacji interpersonalnych” oraz „więzi interpersonalne” można zaobserwować ich istotnie dodatni wpływ na CWB-O (β_6 , β_9).

Kategorie jakości relacji interpersonalnych oddziałują również pomiędzy sobą. Uwzględnienie oddziaływania pomiędzy kategoriami jakości relacji pozwoliło na zbadanie nie tylko wpływu bezpośredniego poszczególnych kategorii jakości na wymiary CWB, ale również na zmierzenie ich oddziaływania pośredniego i całkowitego na te wymiary.

Ad b) Schemat drugiego modelu (SEM II) zaprezentowałem na rysunku 5.

Rysunek 5. Schemat modelu SEM II (wpływ kategorii jakości relacji interpersonalnych na kategorie zachowań kontrproduktywnych)



Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wykluczyłem następujące kategorie CWB: sabotaż, unikanie pracy i zakłócenia pracy. Wynika to z faktu uzyskania przy tych konstruktach niskich poziomów rzetelności, tj. wartość statystyki Alfa Cronbacha wyniosła mniej niż 0,5. W tabeli 6 zawarłem wyniki estymacji dla modelu wewnętrznego (analiza regresji).

Tabela 6. Wyniki estymacji modelu wewnętrznego SEM II

Zależność	Parametr	Ocena parametru	Ocena parametrów standaryzowanych	Wartość P
Sposoby budowania relacji interpersonalnych → Klimat organizacyjny	β_1	0,190	0,195	0,000
Dystans wynikający ze stylu kierowania → Klimat organizacyjny	β_2	0,641	0,717	0,000
Dystans wynikający ze stylu kierowania → Więzy interpersonalne	β_3	0,170	0,220	0,000
Sposoby budowanie relacji interpersonalnych → Więzy interpersonalne	β_4	-0,020	-0,024	0,315
Klimat organizacyjny → Więzy interpersonalne	β_5	0,599	0,694	0,000
Sposoby budowania relacji interpersonalnych → Nadużycia wobec innych	β_6	-0,092	-0,142	0,000
Sposoby budowania relacji interpersonalnych → Kradzieże	β_7	0,003	0,020	0,635
Klimat organizacyjny → Nadużycia wobec innych	β_8	-0,139	-0,210	0,001
Klimat organizacyjny → Kradzieże	β_9	-0,051	-0,297	0,004
Dystans wynikający ze stylu kierowania → Nadużycia wobec innych	β_{10}	-0,177	-0,299	0,000
Dystans wynikający ze stylu kierowania → Kradzieże	β_{11}	-0,002	-0,014	0,833
Więzy interpersonalne → Nadużycia wobec innych	β_{12}	-0,157	-0,205	0,002
Więzy interpersonalne → Kradzieże	β_{13}	0,058	0,292	0,004

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W zdecydowanej większości kategorie jakości relacji interpersonalnych w istotny sposób zmniejszają intensywność angażowania się pracowników w kategorię CWB „nadużycia wobec innych” i „kradzieże”. Niemniej jednak i w tym przypadku są pewne wyjątki od tej zależności (paradoksy). Przykładowo, kategoria „więzy interpersonalne” wpływa dodatnio na kategorię „kradzieże”.

W celu dokładniejszej analizy wpływu kategorii jakości relacji interpersonalnych na wymiary i kategorie CWB, zdecydowałem się przeanalizować wyniki estymowanych modeli w podgrupach wyodrębnionych na podstawie cech demograficznych pracowników (wykształcenia, wieku, płci, długości stażu i rodzaju stanowiska pracy). Niektóre z tych zmiennych różnicują istotnie statystycznie analizowaną zależność.

Należy podkreślić, że wszystkie modele były poprawne i zadowalająco dopasowane do danych empirycznych, o czym świadczą zawarte w książce statystyki IFI, RMSEA i CMIN/DF.

Reasumując wnioski zaprezentowane dla modeli równań strukturalnych, należy stwierdzić, że w ogólnym ujęciu **nie ma podstaw do odrzucenia sformułowanej hipotezy naukowej**³⁰, iż w zespołach pracowniczych o **wyższej [niższej]** jakości relacji interpersonalnych występuje **niższa [wyższa]** intensywność podejmowania zachowań kontrproduktywnych w porównaniu do zespołów o **niższej [wyższej]** jakości tych relacji. Niemniej jednak udało się również zidentyfikować pewne wyjątki od tej zależności, a zatem swego rodzaju paradoksy, kiedy to wyższa (niższa) jakość relacji skutkuje większą (mniejszą) intensywnością podejmowania CWB. W związku z tym warto podkreślić, że wpływ jakości relacji na CWB jest zjawiskiem wieloaspektowym i złożonym, na co wskazują zbudowane, zweryfikowane i omówione modele.

Pytanie 6: Jak skonstruowana powinna być zwalidowana i dostosowana do polskich uwarunkowań kulturowych skala do ilościowego pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym?

Cel postulatywny (aplikatywny) nr 2: Skonstruowanie i walidacja, dostosowanej do polskich uwarunkowań kulturowych, skali do ilościowego pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym.

Wnioski: Ostateczną wersję autorskiego, zwalidowanego instrumentu do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym (ang. *Quality of Interpersonal Relationships in the Team Scale*; QIRT-S) zaprezentowałem w tab. 5. Jest to rezultat działań, które opisałem w autoreferacie we wnioskach odnośnie problemów i celów badawczych nr 2 i 3.

Tabela 5. Skala do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym

<p>W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe stwierdzenia dotyczą zespołu pracowniczego, do którego Pani/Pan należy? (proszę ustosunkować się do każdego z nich)</p>	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
1. W zespole rozmawiamy o prywatnych sprawach	1	2	3	4	5

³⁰ W nawiasach kwadratowych podano alternatywną wersję tej hipotezy.

2. W zespole wiemy dużo o sobie nawzajem	1	2	3	4	5
3. W zespole potrafimy przewidywać swoje wzajemne zachowania i reakcje	1	2	3	4	5
4. W zespole reagujemy na swoje wzajemne potrzeby	1	2	3	4	5
5. W zespole mamy ze sobą bezpośredni kontakt	1	2	3	4	5
6. W zespole nie boimy się wygłaszać krytycznych opinii o firmie	1	2	3	4	5
7. W zespole nie boimy się mówić sobie wzajemnie trudnych rzeczy	1	2	3	4	5
8. W zespole jesteśmy wobec siebie wzajemnie szczerzy	1	2	3	4	5
9. W zespole nie boimy się okazywać negatywnych emocji	1	2	3	4	5
10. W zespole okazujemy sobie wzajemnie pozytywne emocje	1	2	3	4	5
11. W zespole pomagamy sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów prywatnych	1	2	3	4	5
12. W zespole żartujemy między sobą	1	2	3	4	5
13. W zespole wzajemnie się lubimy	1	2	3	4	5
14. W zespole utrzymujemy między sobą kontakty towarzyskie po pracy (np. wychodzimy do kina, do pubu)	1	2	3	4	5
15. W zespole okazujemy sobie wzajemnie zainteresowanie prywatnymi sprawami	1	2	3	4	5
16. W zespole dzielimy się między sobą wiedzą przydatną w życiu prywatnym	1	2	3	4	5
17. W zespole możemy bez obaw o wszystkim rozmawiać z przełożonym	1	2	3	4	5
18. W zespole nasz przełożony ma „ludzkie podejście”	1	2	3	4	5
19. W zespole istnieje swoboda dyskusji	1	2	3	4	5
20. W zespole przełożony jasno przydziela nam obowiązki	1	2	3	4	5
21. W zespole przełożony traktuje nas wszystkich sprawiedliwie	1	2	3	4	5
22. W zespole przełożeni utrzymują towarzyskie kontakty z podwładnymi	1	2	3	4	5
23. W zespole przełożeni okazują zainteresowanie prywatnymi sprawami pracowników	1	2	3	4	5
24. W zespole jesteśmy skuteczni w realizowaniu naszych obowiązków	1	2	3	4	5
25. W zespole dzielimy się między sobą wiedzą potrzebną do realizacji zadań	1	2	3	4	5
26. Chętnie przychodzimy do pracy	1	2	3	4	5
27. W zespole pomagamy sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów związanych z pracą	1	2	3	4	5
28. W zespole przełożeni komunikują podwładnym wszystkie informacje (zarówno dobre, jak i złe)	1	2	3	4	5
29. Jesteśmy zadowoleni z bycia w zespole	1	2	3	4	5
30. W zespole współpracujemy między sobą	1	2	3	4	5
31. W zespole jesteśmy wobec siebie wzajemnie lojalni	1	2	3	4	5
32. W zespole jesteśmy ze sobą wzajemnie solidarni	1	2	3	4	5
33. W zespole ufamy sobie nawzajem	1	2	3	4	5
34. W zespole sprawnie pokonujemy wzajemne konflikty i napięcia	1	2	3	4	5
35. W zespole panuje dobra atmosfera	1	2	3	4	5
36. W zespole nie zazdrościmy sobie wzajemnie	1	2	3	4	5
37. W zespole zachowujemy wzajemną dyskrecję wobec ważnych dla nas kwestii	1	2	3	4	5
38. W zespole dobrze się wzajemnie traktujemy	1	2	3	4	5
39. Firmie zależy, aby relacje w zespole były pozytywne	1	2	3	4	5
40. Firma promuje pracę zespołową	1	2	3	4	5
41. Firma przeprowadza w miarę regularnie konsultacje/zebrania z pracownikami/badania opinii pracowników	1	2	3	4	5
42. Firma uwzględnia w doborze nowych pracowników do zespołu istniejące w nim relacje	1	2	3	4	5
43. Firma dba o atrakcyjny wygląd i wyposażenie miejsca pracy	1	2	3	4	5
44. W zespole jest osoba, która dba o pozytywną atmosferę	1	2	3	4	5
45. W zespole komunikacja jest skuteczna	1	2	3	4	5
46. W zespole nie jesteśmy przywiązani do hierarchii, formalizmu	1	2	3	4	5
47. W zespole nie obawiamy się pytać lub prosić siebie nawzajem o pomoc w sprawach związanych z pracą	1	2	3	4	5

48. W zespole nie obawiamy się pytać lub prosić siebie nawzajem o pomoc w sprawach związanych z życiem prywatnym	1	2	3	4	5
49. W zespole wspólnie jadamy posiłki, pijemy kawę/herbatę, etc.	1	2	3	4	5
50. W zespole potrafimy się wzajemnie słuchać	1	2	3	4	5
51. W zespole dobrze się wzajemnie rozumiemy	1	2	3	4	5
52. Jesteśmy zaangażowani w funkcjonowanie zespołu	1	2	3	4	5
53. Bycie w zespole dodaje nam pozytywnej energii	1	2	3	4	5
54. W zespole jesteśmy wobec siebie empatyczni i uprzejmi	1	2	3	4	5
55. W zespole nie boimy się przyznawać do błędów	1	2	3	4	5
56. W zespole wspólnie celebруем ważne wydarzenia (np. urodziny, imieniny, rocznice, sukcesy)	1	2	3	4	5
57. W zespole rozmawiamy o sprawach związanych z pracą	1	2	3	4	5
58. W zespole dzielimy się pomysłami dotyczącymi usprawnień w realizacji zadań	1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Najważniejsze osiągnięcia naukowe posiadające walor oryginalności

Najistotniejsze osiągnięcia naukowe o znamionach oryginalności, które są związane z napisaną przeze mnie i zaprezentowaną w autoreferacie monografią, obejmują te o charakterze poznawczym oraz aplikacyjnym. Należy zauważyć, iż mają one zarówno wymiar teoretyczny, jak i empiryczny.

W przypadku osiągnięć teoretycznych należy wskazać na:

- dokonanie kompleksowego przeglądu literatury związanej z jakością relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym,
- dokonanie kompleksowego przeglądu literatury związanej z zachowaniami organizacyjnymi,
- opisanie zachowań kontrproduktywnych pracowników w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym,
- usystematyzowanie wiedzy na temat kwestii metodycznych dotyczących pomiaru zachowań kontrproduktywnych pracowników, związanych z autoraportowaniem/pomiarem przez osoby trzecie oraz pomiarem częstości podejmowania takich zachowań/postawami wobec nich (skłonnością do nich),
- usystematyzowanie wiedzy na temat kwestii metodycznych dotyczących pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, związanych z autoraportowaniem/pomiarem przez osoby trzecie oraz pomiarem częstości podejmowania takich zachowań/postawami wobec nich (skłonnością do nich),
- wyodrębnienie w dorobku nauk o zarządzaniu głównych uwarunkowań jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym (satisfakcja z relacji, wzajemna zależność

pracowników, zaangażowanie w relację, zaufanie między pracownikami, cechy i podobieństwa pracowników, czas trwania relacji i częstotliwość interakcji, emocje, inwestycje w relacje, komunikacja, kultura i atmosfera organizacyjna oraz relacje pozazawodowe). Uwarunkowania te były jednocześnie istotne z punktu widzenia konceptualizacji i operacjonalizacji jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym,

- wyodrębnienie w dorobku nauk o zarządzaniu głównych skutków jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w podziale na 3 grupy: fizjologiczne, poznawcze i behawioralne,
- zdefiniowanie pojęcia jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym.

Do osiągnięć empirycznych można zaliczyć:

- identyfikację zmiennych kształtujących jakość relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych,
- wyodrębnienie kategorii i wymiarów jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym w polskich uwarunkowaniach kulturowych,
- opracowanie autorskiej skali do pomiaru jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym, dostosowanej do polskich uwarunkowań kulturowych,
- ocenę jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych w Polsce,
- ocenę intensywności podejmowania zachowań kontrproduktywnych przez pracowników w Polsce,
- zidentyfikowanie i ocena wpływu jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym (w tym kategorii tej jakości) na (zapropozowane przez Spectora et al.³¹) wymiary i kategorie zachowań kontrproduktywnych podejmowanych przez członków tego zespołu; dodatkowo zweryfikowałem, jak wpływ ten jest moderowany przez podstawowe cechy demograficzne pracowników (wykształcenie, wiek, płeć, długość stażu i rodzaj stanowiska pracy).

Aplikacyjna wartość monografii jest związana z wiedzą, której ona dostarcza w kwestii jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych (w tym w zakresie ich uwarunkowań oraz skutków). Charakter aplikacyjny ma również wiedza na temat wpływu jakości relacji interpersonalnych w zespole pracowniczym na intensywność podejmowania zachowań kontrproduktywnych przez pracowników (w tym na temat licznych paradoksów, wskazujących na złożoność omawianego związku). Niewątpliwie znaczenie aplikacyjne ma też zaproponowana skala do pomiaru jakości tych relacji, którą można stosować w polskich

³¹ Ibidem.

uwarunkowaniach kulturowych. Skala ta dostarcza wiedzy, które zmienne w największym stopniu wpływają na tę jakość. Monografia może być zatem inspiracją dla menedżerów do podejmowania różnych działań w zakresie budowania wysokiej jakości relacji interpersonalnych między pracownikami oraz minimalizowania intensywności występowania zachowań kontrproduktywnych wśród nich (w monografii zaproponowałem szczegółowe, praktyczne rekomendacje w tym zakresie).

Oczywiście jestem świadomy ograniczeń badań zaprezentowanych w monografii. W tabeli 6 (a także w samej książce) wymieniłem i omówiłem główne z nich, wskazując jednocześnie podjęte działania, których celem było minimalizowanie ich występowania.

Tabela 6. Ograniczenia monografii i działania minimalizujące ich występowanie

L.p.	Ograniczenie	Działania
1	Nielosowy dobór próby przedsiębiorstw, a także ich niewielka liczebność oraz arbitralny dobór na I etapie badań (dot. wywiadów indywidualnych i grupowych oraz obserwacji)	Usprawiedliwieniem takiego doboru jest jakościowy charakter pomiaru, a także przyjęte przeze mnie cele, które nakazywały koncentrować się na zespołach pracowniczych z perspektywy pracowników w każdym z przedsiębiorstw osobno. Stąd też o wiele ważniejszy od losowego doboru oraz dużej liczebności próby przedsiębiorstw był dobór pracowników w ramach każdego z nich. W tym przypadku każdorazowo zapewniałem możliwość udziału w badaniu wszystkim pracownikom (z tej perspektywy pomiar miał charakter wyczerpujący). Co więcej, wywiady realizowałem do momentu uzyskania nasycenia (saturacji) kategorii wiodących. Mankament nielosowego doboru przedsiębiorstw starałem się załagodzić również poprzez dobór przedsiębiorstw różnej wielkości oraz reprezentujących zróżnicowane sektory i branże gospodarki.
2	Nielosowy dobór próby pracowników w badaniu walidacyjnym (II etap) oraz w badaniu dot. jakości relacji interpersonalnych w zespole i częstotliwości podejmowania zachowań kontrproduktywnych (III etap)	Mankamenty takiego doboru były łagodzone przez względnie duże liczebności i zróżnicowanie demograficzne i geograficzne prób na tych etapach badań. Poza tym próby obejmowały osoby zatrudnione w różnego rodzaju organizacjach (w tym o charakterze komercyjnym, jak i w sektorze publicznym). Próba na II etapie badań liczyła 756 osób aktywnych zawodowo, natomiast na III etapie było to 1336 takich osób.
3	Zastosowane w pomiarze zachowań kontrproduktywnych metody ankiety bezpośredniej i audytorijnej	Z racji ich bezpośredniego charakteru mogły one rzutować na tak ważne w przypadku pomiaru CWB poczucie anonimowości respondentów. Wskazywać na to może fakt, że ok. 1/5 danych ze skali CWB-C zebranych tymi metodami cechowała się zerową wariancją (respondenci zaznaczali wyłącznie odpowiedź „nigdy”). W związku z tym, słusznym rozwiązaniem było zastosowanie triangulacji metod pomiarowych i przeprowadzenie pomiaru również z wykorzystaniem ankiety internetowej. Co więcej, z analizy wykluczono te kwestionariusze, w przypadku których wariancja CWB wyniosła 0.
4	Semantyczne nieścisłości w analizowanych zmiennych i sformułowaniach ostatecznie wybranych do pomiaru jakości relacji w zespołach (a przez to ich dwuznaczne rozumienie)	Zrealizowano badania pilotażowe: 1) po zakończeniu wywiadów indywidualnych i wstępnym sformułowaniu zmiennych. Pilotaż przeprowadzono w postaci indywidualnych konsultacji na grupie 29 celowo dobranych osób pracujących w 3 przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Toruniu, które prosiłem o zapoznanie się ze wstępnie sformułowanymi zmiennymi, a także o zaprezentowanie sposobu rozumienia każdej z nich. W przypadku niezrozumienia danej zmiennej bądź jakichkolwiek dwuznaczności, dokonywałem stosownych korekt, 2) po zakończeniu I etapu badań i przekształceniu zmiennych w sformułowania do badania walidacyjnego. Pilotaż przeprowadziłem w

		postaci indywidualnych konsultacji na grupie 39 celowo dobranych osób pracujących w 4 przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Toruniu, które poprosiłem o zapoznanie się ze sformułowaniami, a także o zaprezentowanie sposobu rozumienia każdego z nich. W przypadku niezrozumienia danego sformułowania bądź jakichkolwiek dwuznaczności, dokonywałem stosownych korekt.
5	Częściowo uznaniowy wybór stwierdzeń, które znalazły się w ostatecznej wersji zwalidowanej skali do pomiaru jakości relacji	Wybór zmiennych przeprowadzono w oparciu o wiele źródeł danych i metod analitycznych (walidacja zmiennych z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha, analiza czynnikowa, pogłębione wywiady grupowe, obserwacje uczestniczące ukryte, konsultacje z ekspertami). Umożliwiło to minimalizację błędu odnośnie ostatecznie wybranych do skali pomiarowej stwierdzeń.
6	Brak polskojęzycznej, zwalidowanej skali CWB-C	Do przetłumaczenia sformułowań zawartych na skali zatrudniłem tłumacza przysięgłego języka angielskiego oraz przeanalizowałem skalę z native speakerem. Dodatkowo, skalę przetestowałem wśród 39 osób w opisanym badaniu pilotażowym, zrealizowanym po zakończeniu I etapu badań. Wykorzystałem do tego metodę ankiety bezpośredniej.

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym kierunkiem dalszych badań jest przeprowadzenie pomiaru odnośnie jakości relacji w zespole i ich związku z CWB na reprezentatywnej próbie osób aktywnych zawodowo w Polsce. Wskazane będzie dobranie większej próby przedsiębiorstw z różnych branż i sektorów gospodarki, zróżnicowanych co do wielkości, formy własności, stopnia umiędzynarodowienia, etc. Zasadna będzie również realizacja odrębnego badania (poprzedzona walidacją skali do pomiaru jakości relacji) w tzw. trzecim sektorze, a zatem wśród organizacji pozarządowych (non-profit). Specyfika takich organizacji uzasadnia ich odmienne potraktowanie.

W dalszych badaniach nad kwestią wpływu jakości relacji interpersonalnych w zespole na CWB należy zaproponować model badawczy, który pomoże spojrzeć na ten konstrukt z szerszej perspektywy. Istotne będzie uwzględnienie w tym modelu wpływu nie tylko zmiennych demograficznych (np. wykształcenia, wieku, płci, długości stażu i rodzaju stanowiska pracy), ale także uwarunkowań jakości relacji opisanych w podrozdz. 5.2 książki (przy czym najpierw należy je zoperacjonalizować).

W niedalekiej przyszłości należy również zwalidować i dostosować do polskich uwarunkowań kulturowych skalę CWB-C. Wskazują na to chociażby (omówione w podrozdziale 6.3) problemy napotkane podczas analizy danych ze skali CWB-C, które spowodowały konieczność wyeliminowania aż 3 z 5 kategorii zachowań kontrproduktywnych w modelu równań strukturalnych SEM II.

Reasumując wcześniejsze rozważania muszę stwierdzić, że napisana przeze mnie monografia z pewnością nie wyczerpuje omówionego w niej tematu zachowań kontrproduktywnych w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych. Ufam jednak, że stanie się przyczynkiem do dalszych badań i dociekań

podejmowanych przez teoretyków nauk o zarządzaniu. Co więcej, liczę na to, że zaprezentowane w monografii wnioski wzbogacą wiedzę menedżerów oraz wyposażą ich w dodatkowe instrumenty do realizowania przez nich ich niezwykle ważnych funkcji. Dopiero wówczas wysiłek włożony w napisanie tej książki będzie w pełni zasadny.

5. Omówienie rozwoju naukowego i pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych³²

Mój rozwój naukowy związany jest nieprzerwanie z Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Na tym wydziale ukończyłem studia magisterskie i doktoranckie. Także tu rozpocząłem pracę naukowo-dydaktyczną, pierwotnie jako asystent pod koniec studiów trzeciego stopnia, a krótko po obronie pracy doktorskiej – już jako adiunkt. Stanowisko to zajmuję do dnia dzisiejszego.

Jestem zatrudniony w Katedrze Zachowań Organizacyjnych i Marketingu. Już w trakcie studiów magisterskich związałem się z tą katedrą, wybierając na III roku studiów specjalność „marketing” (wówczas katedra nosiła nazwę Katedry Marketingu, Handlu i Logistyki, a następnie została przemianowana na Katedrę Marketingu i Handlu). Do 2016 roku kierownikiem katedry, a zarazem promotorem mojej pracy magisterskiej i rozprawy doktorskiej, był prof. dr hab. Stanisław Kaczmarczyk.

Moje zainteresowania naukowe od samego początku mieściły się w obszarze nauk o zarządzaniu. Obrazowo mój rozwój naukowy można zaprezentować w formie 3 okresów (zob. rys. 4):

- I. **eksploracyjnego** (2005-2008) – pierwotnie, jeszcze w trakcie studiów magisterskich (ok. 2005 roku), zainteresowałem się marketingiem (a raczej postmodernistycznymi koncepcjami w ramach marketingu³³, jak np. marketing polityczny) oraz badaniami marketingowymi (w tym badaniami postaw opinii). Niewątpliwie duży wpływ na to miała postać prof. dr hab. Stanisława Kaczmarczyka – mojego promotora, a także ówczesnego kierownika katedry, w której mam zaszczyt pracować. Okres ten zaowocował napisaniem przeze mnie pracy magisterskiej pt. „Badania sondażowe opinii publicznej w politycznej kampanii wyborczej” (pracę obroniłem w 2007 roku);
- II. **inkubacyjnego** (2009-2012) – z upływem czasu, m.in. dzięki podjętym studiom

³² W autoreferacie wskazuję jedynie wybrany dorobek habilitacyjny (głównie są to publikacje, aktywny udział w konferencjach, a także staże naukowe, dydaktyczne i w przedsiębiorstwach). Mój dorobek jest znacznie bogatszy, a szczegóły na ten temat znajdują się w załączniku 4 do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego.

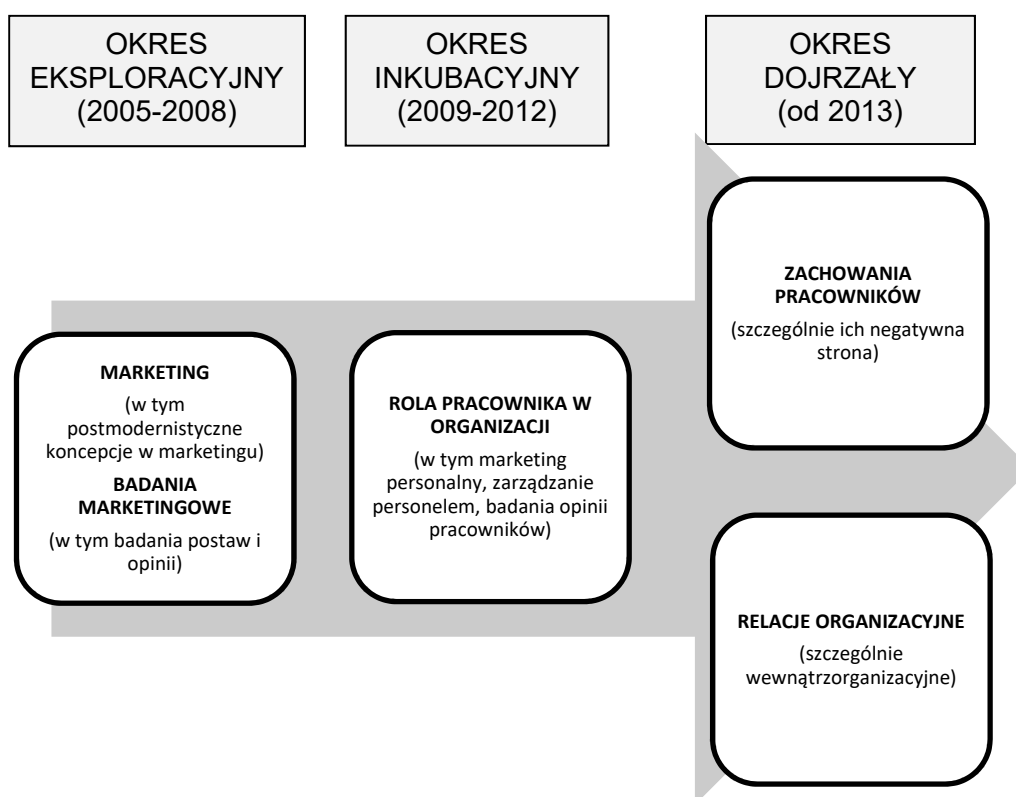
³³ Zob. A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

doktoranckim (2007-2011), moje zainteresowania ewoluowały oraz dojrzewały, oddalając się od klasycznego marketingu, a koncentrując się coraz bardziej na roli człowieka (pracownika) w organizacji (w tym na koncepcji marketingu personalnego, zarządzaniu personelem oraz potencjale badań opinii pracowników). Wyrazem tego była rozprawa doktorska pt. „Wykorzystywanie wyników badań opinii pracowników w kształtowaniu wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego”),

III. **dojrzałego** (od 2013) – okres ten wiąże się z zupełnym odejściem od klasycznego marketingu, a także dalszą ewolucją moich zainteresowań w kierunku problematyki zarządzania personelem. Moja praca naukowo-badawcza skoncentrowała się szczególnie na dwóch obszarach:

- a) [począwszy od 2013 roku] zachowaniach pracowników (szczególnie negatywnej stronie tych zachowań),
- b) [od 2016 roku] relacjach organizacyjnych (szczególnie relacjach wewnątrzorganizacyjnych).

Rysunek 4. Ewolucja rozwoju naukowego



Źródło: opracowanie własne.

Niemalą wpływ na ukształtowanie się dojrzałego okresu w moim rozwoju naukowo-

badawczym miał fakt współpracy z prof. dr hab. Aldoną Glińską-Noweś – obecną kierowniczką naszej katedry. Rezultatem moich dociekań w tym zakresie jest zaprezentowana monografia habilitacyjna.

Nie bez wpływu na mój rozwój naukowy pozostaje również to, iż wyniki mojej pracy naukowo-badawczej (i czynione w tym zakresie refleksje) prawie od samego początku (tj. od 2006 roku) mogłem odnosić do praktyki życia organizacji. Początkowo z perspektywy pracownika-podwładnego, a później (od roku 2011) – z punktu widzenia menedżera i pracodawcy. Jest to dla mnie do dziś bogate i nieocenione źródło wiedzy w zakresie negatywnych zachowań pracowników, a także relacji wewnątrz organizacji.

Ad I. Okres eksploracyjny (2005-2008; marketing, badania marketingowe) poza pracą magisterską zaowocował również czterema publikacjami (dwie pierwsze napisałem na bazie tej pracy):

1. D. Szostek (2007), *Badania sondażowe opinii publicznej w Polsce*, „Pieniądze i Więź” nr 4, s. 156-163.
2. D. Szostek (2008), *Kreowanie opinii publicznej z wykorzystaniem sondaży przedwyborczych*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 151-158.
3. E. Hajduk, D. Karaś, D. Szostek (2008), *Badania marketingowe w praktyce firm i badaczy*, „Marketing i Rynek” nr 9, s. 23-27. [mój udział w opracowaniu artykułu to 34%: zebranie danych, napisanie tekstu, redakcja]
4. E. Hajduk, D. Karaś, D. Szostek (2008), *Niezbędne badania marketingowe?*, „Problemy Jakości” nr 10, s. 41-44. [mój udział w opracowaniu artykułu to 34%: zebranie danych, napisanie tekstu, redakcja]

Ad II. Okres inkubacyjny (2009-2012; rola człowieka w organizacji) został uwieńczony napisaną przeze mnie dysertacją doktorską. Obfituje on jednak również w wiele innych osiągnięć naukowych, wśród których należy wskazać:

• **przed obroną pracy doktorskiej:**

A. **Publikacje:**

1. D. Szostek (2008), *Badania opinii pracowników w zarządzaniu organizacją opartą na satysfakcji i lojalności jej interesariuszy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod red. Bohdana Godziszewskiego, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń, s. 367-380.
2. D. Szostek (2008), *Badania opinii pracowników w służbie marketingu wewnętrznego. Na przykładzie przedsiębiorstw Torunia*, „Pieniądze i Więź” nr 4, s. 168-175.
3. D. Szostek (2009), *Badania demoskopijne pracowników jako przejaw wykorzystania założeń marketingu personalnego*, [w:] „Equilibrium. Pismo poświęcone naukom ekonomicznym” nr 1 (2), pod red. A. P. Balcerzaka, Toruń, s. 95-104.
4. D. Szostek (2009), *Kto nie pyta, ten błędzi*, „Pieniądze i Więź” nr 2, s. 190-196.
5. D. Szostek (2009), *Badania opinii pracowników jako jedno z narzędzi coachingu menedżerskiego*, „Problemy Jakości” nr 8, s. 22-25.
6. D. Szostek (2009), *Czy pracownik powinien być zadowolony? Rola badań opinii w stymulowaniu satysfakcji z pracy* [w:] *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Rozwój w warunkach*

- spowolnienia gospodarczego, pod red. O. Dębickiej, A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowskiego, J. Winiarskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 211-219.
7. D. Szostek (2009), *Badania opinii pracowników jako metoda ich partycypacji w zarządzaniu organizacją* [w:] *Człowiek w obliczu nauki, techniki i sztuki. Współczesne problemy nauk ekonomicznych*, pod red. F. Moterskiego, OKMN, Łódź, s. 202-210.
 8. D. Szostek (2010), *Czy warto angażować pracowników w zarządzanie firmą?*, „Problemy Jakości” nr 1, s. 21-25.
 9. D. Szostek (2010), *Opinie pracownicze*, „Problemy Jakości” nr 3, s. 24-26.
 10. D. Szostek (2010), *Głos pracowników. Satysfakcja z pracy a wizerunek firmy na przykładzie wyników badania opinii pracowników firmy z branży energetycznej*, „Personel i Zarządzanie” nr 4, s. 51-55.
 11. D. Szostek (2010), *Wartość wizerunku firmy*, „Problemy Jakości” nr 8, s. 2-6.
 12. D. Szostek (2010), *Korzyści dla przedsiębiorstw wynikające z badania opinii pracowników (na podstawie wyników pomiaru wśród przedsiębiorstw woj. kujawsko-pomorskiego)*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” nr 19, s. 193-205.
 13. D. Szostek (2010), *Wykorzystywanie badań opinii pracowników w praktyce przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, pod red. A. Oleszczyk-Jastrzębek, T. Gutowskiego i J. Żurka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 249-257.
 14. D. Szostek (2010), *Znaczenie i pomiar satysfakcji klienta w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Stymulowanie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnej gospodarki wiedzy*, pod. red. A. P. Balcerzaka, E. Rogalskiej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 161-174.

B. Aktywny udział w konferencjach naukowych:

1. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok konferencji: 2008 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): *Badania demoskopijne pracowników jako przejaw wykorzystania założeń marketingu personalnego*
 - nazwa konferencji: IV Ogólnopolska Konferencja Współczesne Zjawiska w Gospodarce (zorganizowana przez Katedrę Ekonomii Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu)
 - miejsce odbycia konferencji: Toruń, Polska
2. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok konferencji: 2008
 - tytuł referatu (artykułu): *Badania opinii pracowników jako metoda ich partycypacji w zarządzaniu organizacją*
 - nazwa konferencji: II Ogólnopolska Konferencja Młodych Naukowców (zorganizowana przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego)
 - miejsce odbycia konferencji: Łódź, Polska
3. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok konferencji: 2009
 - tytuł referatu (artykułu): *Czy pracownik powinien być zadowolony? Rola badań opinii w stymulowaniu satysfakcji z pracy*
 - nazwa konferencji: II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym” (zorganizowana przez Instytut Transportu i Handlu Morskiego Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego)
 - miejsce odbycia konferencji: Sopot, Polska

W okresie tym napisałem także kilka innych publikacji, tematycznie związanych z takimi kwestiami, jak fundusze UE, przedsiębiorczość bądź ówczesne problemy gospodarcze. Publikacje te miały związek z tym, iż w latach 2008-2010 byłem jednocześnie zatrudniony w biznesie (w branży konsultingu i pozyskiwania dotacji z UE). Praca ta dostarczała mi bogatego materiału empirycznego, który wykorzystywałem w publikacjach i są to następujące pozycje:

1. D. Szostek (2009), *Czy jesteśmy przedsiębiorczy? Wyniki badania studentów WNEiZ UMK*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 193-201.
2. D. Szostek (2009), *Przedsiębiorczość wśród studentów WNEiZ UMK*, „Problemy Jakości” nr 5, s. 26-29.
3. D. Szostek (2009), *Przedsiębiorczość i jej przejawy (na podstawie badań własnych studentów WNEiZ UMK)*, „Marketing i Rynek” nr 6, s. 25-31.
4. D. Karaś, D. Szostek (2009), *Kwestia terminu przyjęcia euro w Polsce (rok 2011 czy później?)* [w:] *Rynki finansowe. Mikrofinanse*, po red. E. Ostrowskiej i J. Ossowskiego, Fundacja na Rzecz Polskich Związków Kredytowych – Instytut Stefczyka, Sopot, s. 51-57. [mój udział w opracowaniu artykułu to 50%: zebranie danych, napisanie tekstu, redakcja]
5. D. Szostek (2009), *Powiązania klastrowe w procesie gospodarczego rozwoju Polski*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 104-112.
6. D. Szostek (2009), *Grzechy główne systemu przyznawania dotacji unijnych w Polsce*, „Pieniądze i Więź” nr 4, s. 111-115.
7. P. Szameta, D. Szostek (2009), *Unia zrewitalizuje. Finansowanie inwestycji rewitalizacyjnych ze środków unijnych - możliwości i perspektywy*, „Facility Manager” nr 6, s. 14-17. [mój udział w opracowaniu artykułu to 50%: zebranie danych, napisanie tekstu, redakcja]
8. D. Szostek (2010), *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka jako szansa na rozwój e-usług na polskim rynku nieruchomości*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 187-194.
9. E. Hajduk, D. Karaś, D. Szostek (2010), *Kryzys gospodarczy - jak było i jak będzie*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 119-127. [mój udział w opracowaniu artykułu to 34%: zebranie danych, napisanie tekstu, redakcja]

• **po obronie pracy doktorskiej:**

A. Udział w krajowych projektach naukowo-badawczych oraz kierowanie projektami badawczymi realizowanymi we współpracy z przedsiębiorstwami:

1. Tytuł projektu: Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski (nr projektu: N N115 549738)
 - lata realizacji: 2010-2012
 - organ przyznający fundusze: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Komitet Badań Naukowych
 - charakter udziału habilitanta: wykonawca (kierownik: prof. dr hab. Stanisław Kaczmarczyk)
2. Tytuł projektu: Opracowanie założeń do świadczenia usług w zakresie pomiaru opinii klientów i pracowników oraz diagnozy wizerunku przedsiębiorstwa (nr projektu: VB/02/2012/48)
 - lata realizacji: 2012
 - organ przyznający fundusze: Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego (w ramach projektu pn. „Program pilotażowy w województwie kujawsko-pomorskim. Voucher badawczy”; projekt finansowany ze środków EFRR w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa

Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013)

- charakter udziału habilitanta: kierownik i wykonawca
 - nazwa współpracującej instytucji: Arkadiusz Fijałkowski CONSULTING (przedsiębiorca)
3. Tytuł projektu: Badania nad założeniami w zakresie usługi badań opinii i usługi analizy wizerunku przedsiębiorstwa na rynku deweloperskim (nr projektu: VB/02/2012/53)
- lata realizacji: 2012
 - organ przyznający fundusze: Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego (w ramach projektu pn. „Program pilotażowy w województwie kujawsko-pomorskim. Voucher badawczy”; projekt finansowany ze środków EFRR w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013)
 - charakter udziału habilitanta: kierownik i wykonawca
 - nazwa współpracującej instytucji: Radosław Kurtyka SOLUTION (przedsiębiorca)
4. Tytuł projektu: Badania nad założeniami w zakresie dwóch nowych usług: badania satysfakcji pracowników i analizy wizerunku przedsiębiorstwa (nr projektu: VB/03/2012/42)
- lata realizacji: 2012
 - organ przyznający fundusze: Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego (w ramach projektu pn. „Program pilotażowy w województwie kujawsko-pomorskim. Voucher badawczy”; projekt finansowany ze środków EFRR w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013)
 - charakter udziału habilitanta: kierownik i wykonawca
 - nazwa współpracującej instytucji: CREATIMUM Sp. z o. o. (przedsiębiorca)

Realizacja tych projektów pozwoliła m.in. na identyfikację wielu działań przedsiębiorstw w zakresie implementacji marketingu na ich rynku wewnętrznym (marketing personalny), a także na rozwój metodyki badań opinii pracowników oraz metodyki badań wizerunku organizacji. Efektem były m.in. publikacje i referaty na konferencje naukowe (niektóre z nich wygłoszone). W okresie tym podejmowałem także próby pozyskania dodatkowych środków na badania oraz grantów naukowo-badawczych m.in. w ramach konkursów ogłaszanych przez Narodowe Centrum Nauki:

1. Tytuł projektu: Rola pracownika w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo (podtyp SONATA; nr rej.: 2011/03/D/HS4/00883)
 - planowany okres realizacji: 39 m-cy (rok złożenia wniosku: 2011)
 - organ przyznający fundusze: Narodowe Centrum Nauki
 - planowany charakter udziału habilitanta: kierownik i wykonawca
2. Tytuł projektu: Czy klient jest rzeczywiście najważniejszy? Rola pracowników w przedsiębiorstwie zarządzanym marketingowo (podtyp SONATA; nr rej.: 2012/07/D/HS4/00706)
 - planowany okres realizacji: 39 m-cy (rok złożenia wniosku: 2012)
 - organ przyznający fundusze: Narodowe Centrum Nauki
 - planowany charakter udziału habilitanta: kierownik i wykonawca

B. Publikacje:

1. D. Szostek (2011), *Rola pracowników w kształtowaniu wartości dla klienta*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*, pod red. B. Dobiegały-Korony i T. Doligalskiego, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 339-348.

2. D. Szostek (2011), *Badania opinii pracowników w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo* [w:] *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej i M. Sobocińskiej, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 273-285.
3. D. Szostek (2011), *Employee Opinion Survey in a 'Modern' Organization* [w:] *Organizational Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential*, pod red. M. Chodorek, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 131-149.
4. D. Szostek (2011), *Metodyka badania stanu i rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, [w:] *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, pod red. S. Kaczmarczyka i J. Petrykowskiej, „Handel wewnętrzny” wrzesień-październik, cz. 2, t. 1, s. 5-12.
5. D. Szostek (2011), *Wybrane aspekty strategii personalnej w przedsiębiorstwie zarządzanym marketingowo*, [w:] *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, pod red. S. Kaczmarczyka i J. Petrykowskiej, „Handel wewnętrzny” wrzesień-październik, cz. 2, t. 1, s. 60-67.
6. D. Szostek (2011), *Employer branding w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 662, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 441-451.
7. D. Szostek (2012), *Pracownik jako klient wewnętrzny przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, pod red. J. Adamczyka i H. Hall, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 325-334.
8. D. Szostek (2012), *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, „Marketing i Rynek” nr 1, s. 2-9.
9. D. Szostek (2012), *Pozycjonowanie wizerunku przedsiębiorstwa w walce o klienta*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 48-55.
10. D. Szostek (2013), *Zarys problematyki motywowania pracowników*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 96-104.
11. D. Szostek (2013), *Partycypacja pracownicza jako jeden ze współczesnych paradygmatów zarządzania*, „Pieniądze i Więź” nr 2, s. 51-59.
12. D. Szostek (2013), *Wybrane aspekty metodyki badań opinii pracowników*, „Pieniądze i Więź” nr 2, s. 139-148.
13. D. Szostek (2013), *Specyfika i znaczenie wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XL. Nauki Humanistyczno-Społeczne”, Zeszyt 413, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 53-70.

C. Aktywny udział w konferencjach naukowych:

1. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2011 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): The importance of employee satisfaction in a marketingly managed enterprise
 - nazwa konferencji: International Scientific Conference on MMK 2011, International Masaryk Conference for Ph.D. Students and Young Researchers (międzynarodowa, zorganizowana przez Academic Association)
 - miejsce odbycia konferencji: Hradec Králové, The Czech Republic
2. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2011
 - tytuł referatu (artykułu): Employer branding w polskich przedsiębiorstwach
 - nazwa konferencji: VII Konferencja Naukowa pt. „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument i przedsiębiorstwo w ewoluującym otoczeniu. Marketing miejsc” (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu Usług Wydziału Zarządzania i Ekonomiki)

Usług Uniwersytetu Szczecińskiego)

- miejsce odbycia konferencji: Międzyzdroje, Polska
- 3. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2011 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Employee Opinion Survey in a 'Modern' Organization
 - nazwa konferencji: Pozytywny potencjał organizacji w teorii i praktyce zarządzania (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Podstawowych Problemów Zarządzania Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu)
 - miejsce odbycia konferencji: Toruń, Polska
- 4. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2011
 - tytuł referatu (artykułu): 1) Metodyka badania stanu i rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce; 2) Wybrane aspekty strategii personalnej w przedsiębiorstwie zarządzanym marketingowo
 - nazwa konferencji: Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu i Handlu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu)
 - miejsce odbycia konferencji: Toruń, Polska
- 5. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2012 (wystąpienie w sesji posterowej)
 - tytuł referatu (artykułu): Badania opinii pracowników w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo
 - nazwa konferencji: Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Badań Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu)
 - miejsce odbycia konferencji: Wrocław, Polska
- 6. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2012 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Pracownik jako klient wewnętrzny przedsiębiorstwa
 - nazwa konferencji: Polska i świat wobec współczesnych wyzwań społeczno-ekonomicznych (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej)
 - miejsce odbycia konferencji: Rzeszów/Solina, Polska
- 7. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2012
 - tytuł referatu (artykułu): Marketing sensoryczny w Polsce na przykładzie toruńskich restauracji
 - nazwa konferencji: XXIV Ogólnopolskim Zjeździe Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji „Nauka i dydaktyka wobec wyzwań praktyki” (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu i Przedsiębiorczości Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego)
 - miejsce odbycia konferencji: Rzeszów, Polska

D. Staże naukowo-praktyczne w przedsiębiorstwach:

1. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 (poddziałanie 8.2.1)
 - nazwa organu finansującego: Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego (środki UE w ramach EFS)
 - okres trwania projektu: 02.01-07.02.2012 (łącznie 120 godzin stażu)
 - tytuł projektu: Program Transferu Wiedzy NiP – Nauka i Praktyka (staż w przedsiębiorstwie

Arkadiusz Fijałkowski CONSULTING z Torunia)

- charakter uczestnictwa habilitanta: odbycie stażu naukowo-praktycznego i doradztwa w przedsiębiorstwie
- 2. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013 (poddziałanie 8.2.1)
- nazwa organu finansującego: Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego (środki UE w ramach EFS)
- okres trwania projektu: 11.02-13.03.2012 (łącznie 120 godzin stażu)
- tytuł projektu: Program Transferu Wiedzy NiP – Nauka i Praktyka (staż PLUS w przedsiębiorstwie Arkadiusz Fijałkowski CONSULTING z Torunia)
- charakter uczestnictwa habilitanta: odbycie stażu naukowo-praktycznego i doradztwa w przedsiębiorstwie

W drugim okresie mojego rozwoju naukowego napisałem także kilka publikacji niezwiązanych tematycznie z głównym nurtem mojej działalności naukowo-badawczej. Wynikało to m.in. z potrzeb dydaktycznych (artykuły służą jako pomoc na zajęciach), a także z chęci popularyzowania interesujących zjawisk gospodarczych i teorii związanych z naukami o zarządzaniu. Są to następujące pozycje:

1. E. Hajduk, D. Karaś, D. Szostek (2011), *Bancassurance – banki opanowują rynek ubezpieczeń*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 67-74. [mój udział w opracowaniu artykułu to 34%: analiza bibliograficzna, zebranie danych wtórnych, opracowanie tekstu]
2. D. Szostek (2011), *Indeks Lepszego Życia jako miernik dobrobytu*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 123-131.
3. A. Geise, N. Przybylska, D. Szostek (2011), *Przedsiębiorczość wśród polskich studentów – na podstawie wyników badań wśród studentów WNEiZ UMK w Toruniu*, „Pieniądze i Więź” nr 4, s. 195-202. [mój udział w opracowaniu artykułu to 20%: analiza danych, opracowanie tekstu, redakcja artykułu]
4. D. Szostek (2012), *Marketing sensoryczny w Polsce na przykładzie toruńskich restauracji*, [w:] „Handel wewnętrzny” wrzesień-październik, t. 2, s. 283-290.
5. D. Szostek (2012), *Wykorzystywanie marketingu w celach społecznych na przykładzie kampanii społecznej „Rozwód? Przemysł to”*, „Marketing i Rynek” nr 4, s. 12-17.

Ad III. Okres dojrzały (od 2013; zachowania pracowników, relacje organizacyjne) obszary zainteresowań z tego okresu są aktualne do dziś. W przypadku zachowań pracowników w pracy naukowo-badawczej koncentruję się na ich negatywnej stronie (tzw. zachowania kontrproduktywne). Z kolei w odniesieniu do relacji organizacyjnych skupiam się przede wszystkim na relacjach w zespole pracowniczym. Obecne obszary moich zainteresowań są zatem poniekąd naturalną ewolucją mojej wcześniejszej pracy naukowo-badawczej. Aktualnie najważniejszym osiągnięciem w okresie dojrzałym jest zaprezentowana monografia habilitacyjna pt. „Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych”.

W okresie tym rozpocząłem udział w projekcie naukowo-badawczym, którego celem jest m.in. ustalenie znaczenia aktywnego udziału pracowników w procesie pozytywnej zmiany

społecznej, prowadzącej do zaangażowania organizacji w zrównoważony rozwój:

- Tytuł projektu: Pozytywna zmiana społeczna w organizacji jako czynnik zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację zrównoważonego rozwoju (nr projektu: 017/25/B/HS4/01113)
- lata realizacji: 2018-2020 (projekt realizowany we współpracy z The Oulu Business School, University of Oulu, Finlandia)
- organ przyznający fundusze: Narodowe Centrum Nauki
- charakter udziału habilitanta: wykonawca.

Rozpocząłem także udział w projekcie naukowo-badawczym (lider: Województwo Kujawsko-Pomorskie; partnerzy: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), którego jednym z celów jest ustalenie znaczenia powiązań i kooperacji w biznesie dla społecznego i gospodarczego rozwoju Polski:

- Tytuł projektu: Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem (REGIOGMINA)
- lata realizacji: 2018-2020 (projekt realizowany we współpracy z Województwem Kujawsko-Pomorskim oraz Szkołą Główną Handlową w Warszawie)
- organ przyznający fundusze: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (środki strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków” – GOSPOSTRATEG)
- charakter udziału habilitanta: wykonawca.

Jestem również uczestnikiem międzynarodowego zespołu badawczego w projekcie naukowo-badawczym, którego celem jest zdiagnozowanie czynników determinujących samopoczucie (w tym wypalenie zawodowe) i wyniki w nauce studentów z różnych krajów (m.in. Polski, Szwajcarii, USA, RPA, Holandii, Francji, Chin).

- Tytuł projektu: A Cross-Cultural Investigation into the Well-being and Academic Performance of University Students
- lata realizacji: 2019 (pilotaż)
- organ przyznający fundusze: środki własne z poszczególnych uczelni (docelowo: Komisja Europejska)
- charakter udziału habilitanta: wykonawca.

Realizowałem też badania w ramach zadania statutowego nr 526 (Zachowania organizacyjne i rynkowe przedsiębiorstw) w Katedrze Zachowań Organizacyjnych i Marketingu WNEiZ UMK oraz w ramach środków własnych. Wyniki tych badań zawarłem m.in. we wspomnianej monografii oraz w wielu innych publikacjach.

W okresie tym podjąłem także próbę pozyskania dodatkowych środków na badania w ramach konkursu MINIATURA-2 ogłoszonego przez Narodowe Centrum Nauki:

- Tytuł projektu: Adaptacja skali CWB-C do polskich uwarunkowań kulturowych (nr rej.: 2018/02/X/HS4/01352)
- planowane lata realizacji: 12 m-cy (rok złożenia wniosku: 2018)
- organ przyznający fundusze: Narodowe Centrum Nauki
- planowany charakter udziału habilitanta: kierownik i wykonawca.

A. Publikacje:

1. D. Szostek (2013), *Mobbing jako przejaw patologicznego zachowania w miejscu pracy. Wyniki badania przeprowadzonego wśród pracujących studentów WNEiZ UMK w Toruniu*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 114-121.
2. D. Szostek (2013), *Pracoholizm a jakość życia*, „Problemy Jakości” nr 12, s. 30-34.
3. D. Szostek (2013), *Zarządzanie zaufaniem w procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” nr 9(58), Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, s. 537-548.
4. D. Szostek (2014), *Istota i przejawy zachowań kontrproduktywnych w organizacji*, [w:] monografia (wersja CD) w ramach konferencji naukowej „XXV Zjazd Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji” (Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2014), pod red. I. Escher, J. Petrykowskiej, D. Szostka, „Marketing i Rynek” nr 8, s. 714-721.
5. D. Szostek (2015), *Employee Survey in the Process of Identification of Pathological Behaviours in a Place of Work*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H OECONOMIA” Vol. XLIX, No. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, s. 169-179.
6. D. Szostek (2015), *Zarys problematyki pracoholizmu. Część I. Istota i uwarunkowania*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 158-166.
7. D. Szostek (2015), *Zarys problematyki pracoholizmu. Część II. Objawy. Skutki. Przeciwdziałanie*, „Pieniądze i Więź” nr 2, s. 146-154.
8. D. Szostek (2015), *Dysfunkcyjne zachowania pracowników. Zarys problematyki*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1, s. 69-82.
9. D. Szostek (2016), *Pracoholizm w aktywności twórczej człowieka na przykładzie pracowników nauki*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XLIII. Nauki Humanistyczno-Społeczne”, Zeszyt 427, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 25-41.
10. D. Szostek (2016), *Badania sondażowe opinii w procesie identyfikowania pracoholizmu w organizacji*, „Handel Wewnętrzny” nr 2(361), s. 396-409
11. D. Szostek (2016), *Rola badań opinii pracowników w wewnętrznym employer branding w organizacji* [w:] monografia (wersja CD) w ramach III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Konkurencyjność i rozwój regionów w warunkach integracji europejskiej. Stan - Trendy – Strategie” (Uniwersytet Techniczno-Przyrodniczy im. J. i J. Śniadeckich, Uniejów 2016), pod red. K. Andruszkiewicz, W. Ciechomskiego, M. Florek, I. Posadzińskiej, L. Nieżurawskiego, M. Michalcewicz-Kaniowskiej, M. Zajdel, „Marketing i Rynek” nr 10, s. 555-568.
12. D. Szostek (2016), *Dostęp do informacji o organizacji na przykładzie sprzężenia zwrotnego z badania opinii pracowników*, [w:] „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” nr 1(45), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, s. 322-333.
13. D. Szostek (2016), *Transakcje czy relacje? Refleksje po lekturze książki „Różnice kulturowe a zachowania w biznesie” autorstwa R. R. Gestelanda*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 153-157.
14. D. Szostek (2016), *Patologiczne zachowania pracowników w aspekcie jakości środowiska pracy*, „Problemy Jakości” nr 3, s. 30-34.
15. D. Szostek (2016), *Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 255, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 80-91.
16. D. Szostek (2016), *Wybrane przejawy patologii w miejscu pracy – doniesienie z badania wśród pracujących studentów WNEiZ UMK w Toruniu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1, s. 154-169.
17. D. Szostek (2017), *Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XLIV. Nauki Humanistyczno-Społeczne” Zeszyt 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 61-72.

18. D. Szostek (2017), *The Use of Marketing Research in Internal Marketing. The Methods of Measurement of Counterproductive Work Behaviours in an Organization*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H OECONOMIA” Vol. LI, No. 2, s. 245-252.
19. D. Szostek (2017), *Counterproductive Work Behaviours in an Organization and Their Measurement upon the Example of Research Conducted among Employees in the Public Administration Sector in Poland*, „Handel Wewnętrzny” nr 4(369), s. 169-179.
20. D. Szostek, A. Glińska-Noweś (2017), *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, s. 11-24.
21. P. Brzustewicz, D. Szostek (2017), *Podarunki jako narzędzie budowania wysokiej jakości relacji biznesowych*, „Problemy Jakości” nr 4, s. 12-18. [mój udział w opracowaniu artykułu to 50%: analiza danych, opracowanie tekstu, redakcja artykułu]
22. D. Szostek (2017), *Wybrane przejawy dysfunkcyjnych zachowań pracowników w sektorze administracji samorządowej – raport z badania*, „Problemy Jakości” nr 7, s. 2-8.
23. D. Szostek (2017), *Rozwój wysokiej jakości relacji w ramach sieci biznesowej na przykładzie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, „Problemy Jakości” nr 10, s. 31-38.
24. A. Glińska-Noweś, D. Szostek (2018), *Organizational citizenship behaviors in public and private sector*, „International Journal of Contemporary Management” Vol. 17, No. 1, s. 45-58 [mój udział w opracowaniu artykułu to 50%: zebranie danych empirycznych, analiza danych z wykorzystaniem aplikacji IBM SPSS Statistics, opracowanie tekstu publikacji w części empirycznej, redakcja edytorska artykułu, korekta tekstu po otrzymaniu recenzji]
25. A. Glińska-Noweś, I. Escher, P. Brzustewicz, D. Szostek, J. Petrykowska (2018), *Relationship-focused or deal-focused? Building interpersonal bonds within B2B relationships*, „Baltic Journal of Management” Vol. 13, No. 4, s. 508-527 [mój udział w opracowaniu artykułu to 20%: udział w realizacji projektu badawczego, w ramach którego powstał artykuł; zebranie danych empirycznych z wywiadów indywidualnych, swobodnych; transkrypcja, kodowanie i analiza danych; opracowanie tekstu artykułu; wykonanie analizy bibliograficznej, dokonanie poprawek w ramach recenzji publikacji; wykonanie prac organizacyjnych związanych z powstaniem publikacji]
26. D. Szostek (2018), *Znaczenie i pomiar nieuprzejmości i mobbingu/bullyingu dla jakości życia w pracy*, „Problemy Jakości” nr 4, s. 18-23.
27. D. Szostek (2018), *Organizational Citizenship Behaviours as a Form of Real Commitment of Employees in Sustainable Management*, „Handel Wewnętrzny” wrzesień-październik, nr 5(376), s. 268-276.

B. Aktywny udział w konferencjach naukowych:

1. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2013
 - tytuł referatu (artykułu): Zarządzanie zaufaniem w procesie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej
 - nazwa konferencji: International Conference on Marketing Management (międzynarodowa, zorganizowana przez Katedrę Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)
 - miejsce odbycia konferencji: Warszawa, Polska
2. Autor/autorzy: D. Szostek
 - rok udziału: 2013
 - tytuł referatu (artykułu): udział bez referatu/artykułu (udział w dyskusji)
 - nazwa konferencji: Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego)

- miejsce odbycia konferencji: Łódź, Polska
- 3. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2014
- tytuł referatu (artykułu): Przeciwdziałanie zachowaniom kontrproduktywnym pracowników jako warunek marketingowego zarządzania organizacją. Na podstawie wyników badania wśród pracujących studentów
- nazwa konferencji: XXV Zjazd Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji „Doświadczenia przeszłości i wyzwania przyszłości” (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu i Handlu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu)
- miejsce odbycia konferencji: Toruń, Polska
- 4. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2014 (wygłoszony referat)
- tytuł referatu (artykułu): Voucher badawczy jako przykład wykorzystania funduszy UE na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego
- nazwa konferencji: Konkurencyjność i rozwój regionów w warunkach integracji europejskiej. Stan, trendy, strategie (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu i Rozwoju Regionalnego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy)
- miejsce odbycia konferencji: Toruń, Polska
- 5. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2014 (wygłoszony referat)
- tytuł referatu (artykułu): Struktura konsumpcji i jakość życia wielodzietnych gospodarstw domowych
- nazwa konferencji: Zachowania konsumentów a zarządzanie organizacjami – dekada doświadczeń w zintegrowanej przestrzeni europejskiej (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Wałczu)
- miejsce odbycia konferencji: Międzyzdroje, Polska
- 6. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2015
- tytuł referatu (artykułu): udział bez referatu
- nazwa konferencji: International Conference on Marketing Management 2015 (międzynarodowa, zorganizowana przez Katedrę Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)
- miejsce odbycia konferencji: Warszawa, Polska
- 7. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2015
- tytuł referatu (artykułu): Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników
- nazwa konferencji: Wyzwania Rynku z Perspektywy Firmy i Konsumenta (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Badań Rynkowych i Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach)
- miejsce odbycia konferencji: Katowice, Polska
- 8. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2015
- tytuł referatu (artykułu): Employee survey in the process of identification of pathological

- behaviours in a place of work
- nazwa konferencji: II Międzynarodowa Konferencja „Marketing w procesie internacjonalizacji rynku. Kultura – Wirtualizacja – Globalizacja” (międzynarodowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz Katedrę Marketingu i Logistyki Uniwersytetu Narodowego „Politechnika Lwowska”)
 - miejsce odbycia konferencji: Lublin, Polska
9. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2015
 - tytuł referatu (artykułu): Dostęp do informacji o organizacji na przykładzie sprzężenia zwrotnego z badania opinii pracowników
 - nazwa konferencji: Konsument a rynek. Marketing w dobie digitalizacji procesów rynkowych (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu i Przedsiębiorczości Uniwersytetu Rzeszowskiego)
 - miejsce odbycia konferencji: publikacja bez udziału w konferencji
10. Autor/autorzy: A. Glińska-Neweś, I. Escher, P. Brzustewicz, D. Szostek, J. Petrykowska
- rok udziału: 2016 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Relationship-focused or deal-focused? The changing framework of building business relationships in Poland
 - nazwa konferencji: The 32nd IMP-conference (międzynarodowa, zorganizowana przez IMP Group)
 - miejsce odbycia konferencji: Poznań, Polska
11. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2016 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Rola badań opinii pracowników w wewnętrznym employer branding organizacji
 - nazwa konferencji: III Ogólnopolska Konferencja Naukowa z cyklu „Konkurencyjność i rozwój regionów w warunkach integracji europejskiej. Stan - Trendy – Strategie” (krajowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu i Rozwoju Regionalnego Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy)
 - miejsce odbycia konferencji: Uniejów, Polska
12. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2016
 - tytuł referatu (artykułu): Badania sondażowe opinii w procesie identyfikowania pracoholizmu w organizacji
 - nazwa konferencji: XXVI Zjazd Katedr Marketingu Handlu i Konsumpcji „Współczesne paradygmaty w marketingu, handlu i konsumpcji” (krajowa, zorganizowana przez Zakład Badań Konsumpcji Wydziału Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji oraz Zakład Marketingu i Analiz Rynkowych Wydziału Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)
 - miejsce odbycia konferencji: Warszawa, Polska
13. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2017 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Counterproductive work behaviours in an organization and their measurement upon the example of research conducted among employees in the public administration sector in Poland
 - nazwa konferencji: 3rd International Conference of Marketing Management (międzynarodowa, zorganizowana przez Katedrę Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

- miejsce odbycia konferencji: Warszawa/Ryn, Polska
14. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2017 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): The Use of Marketing Research in Internal Marketing. The Methods of Measurement of Counterproductive Work Behaviours in an Organization
 - nazwa konferencji: Międzynarodowa Konferencja „Marketing w procesie internacjonalizacji rynku. Perspektywa organizacji i konsumenta” (międzynarodowa, zorganizowana przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz Katedrę Marketingu i Logistyki Uniwersytetu Narodowego „Politechnika Lwowska”)
 - miejsce odbycia konferencji: Lwów, Ukraina
15. Autor/autorzy: A. Glińska-Neweś, D. Szostek
- rok udziału: 2018 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Organizational citizenship behaviors in public and private sector
 - nazwa konferencji: Szkoła Letnia Zarządzania 2018 „Tożsamość nauk o zarządzaniu. Megatrendy, ewolucja, kontekstowość” (krajowa, zorganizowana przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim w Krakowie oraz Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach)
 - miejsce odbycia konferencji: Krynica-Zdrój, Polska
16. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2018 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Organizational citizenship behaviours as a form of real commitment of employees in sustainable management
 - nazwa konferencji: XXVII Zjazd Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji „Horyzonty wiedzy. Marketing – Handel – Konsumpcja” (krajowa, zorganizowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
 - miejsce odbycia konferencji: Poznań, Polska
17. Autor/autorzy: D. Szostek
- rok udziału: 2018
 - tytuł referatu (artykułu): udział bez referatu/artykułu (udział w dyskusji)
 - nazwa konferencji: 3rd International scientific conference “Positive management and leadership in socially responsible organisations” (międzynarodowa, zorganizowana przez Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu)
 - miejsce odbycia konferencji: Toruń, Polska
18. Autor/autorzy: S. Kasijan, D. Szostek
- rok udziału: 2018 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu (artykułu): Забезпечення цифрового інтегрування логістичних потоків між підприємствами в Україні і Польщі (Zapewnienie informatycznej integracji przepływów logistycznych między przedsiębiorstwami na Ukrainie i w Polsce)
 - nazwa konferencji: XII Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Praktyczna „Marketing i logistyka w systemie zarządzania” (międzynarodowa, zorganizowana przez Uniwersytet Narodowy „Politechnikę Lwowską”, Akademię Nauk Ukrainy, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Politechnikę Poznańską, Społeczną Akademię Nauk oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
 - miejsce odbycia konferencji: Lwów, Ukraina
19. Autor/autorzy: D. Szostek, S. Kasijan
- rok udziału: 2018 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu: Rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości w ramach transnarodowych projektów

fundraisingowych w Polsce i na Ukrainie

- nazwa konferencji: XVII International Applied and Theoretical Research Conference „Entrepreneurship Development as National Economy Growth Factor” (międzynarodowa, zorganizowana m.in. przez Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy, Narodowy Uniwersytet Techniczny Ukrainy, Ministerstwo Edukacji Republiki Białoruskiej, Białoruski Narodowy Uniwersytet Techniczny)
 - miejsce odbycia konferencji: Kijów, Ukraina
20. Autor/autorzy: A. Glińska-Neweś, J. Łapińska, I. Escher, A. Petrykowska, B. Józefowicz, D. Szostek, P. Brzustewicz
- rok udziału: 2018 (wygłoszony referat)
 - tytuł referatu: Kapitał społeczny a budowanie przewagi firmy poprzez realizację celów zrównoważonego rozwoju
 - nazwa konferencji: Konferencja „Kapitałni społecznie” (krajowa, zorganizowana firmę Siemens we współpracy z Instytutem Wolontariatu Pracowniczego oraz Wydziałem Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu)
 - miejsce odbycia konferencji: Warszawa, Polska

C. Staże naukowe i dydaktyczne oraz wykłady gościnne:

1. Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Niemcy)

- termin odbycia stażu: 12-16.12.2016
- charakter stażu: dydaktyczny, wykład gościnny (w ramach programu ERASMUS+). Staż powiązany tematycznie z moim obszarem zainteresowań naukowo-badawczych, a mianowicie: zachowaniami organizacyjnymi (w tym kontrproduktywnymi zachowaniami pracowników), a także relacjami organizacyjnymi

2. Dniprowski Uniwersytet Narodowy im. Olesia Gonczara (Ukraina)

- termin odbycia stażu: 11-15.12.2017
- charakter stażu: naukowo-dydaktyczny, wykład gościnny (w ramach umowy dot. międzyuczelnianej współpracy). Staż był powiązany tematycznie z moim obszarem zainteresowań naukowo-badawczych, a mianowicie relacjami interpersonalnymi w zespole pracowniczym

3. Universität Erfurt (Niemcy)

- zatwierdzony termin odbycia stażu: 13-17.05.2019 (na podstawie zaproszenia uczelni przyjmującej na staż oraz umowy podpisanej z uczelnią macierzystą)
- charakter stażu: dydaktyczny, wykład gościnny (w ramach programu ERASMUS+). Staż powiązany tematycznie z moim obszarem zainteresowań naukowo-badawczych, a mianowicie: zachowaniami organizacyjnymi (w tym kontrproduktywnymi zachowaniami pracowników)

Również w trzecim okresie mojego rozwoju naukowego napisałem kilkanaście publikacji niezwiązanych tematycznie z głównymi obszarami moich zainteresowań naukowo-badawczych. Wynikało to m.in. z potrzeb dydaktycznych (artykuły służą jako pomoc na zajęciach), z chęci popularyzowania interesujących zjawisk gospodarczych i teorii związanych z naukami o zarządzaniu, a także z moich zainteresowań związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą w obszarze funduszy UE oraz consultingu (działalność ta umożliwia mi dostęp do interesujących danych). Są to następujące pozycje:

1. D. Szostek (2013), *O utraconej szansie. Rozważania po lekturze „Patologii transformacji” prof. Witolda Kieżuna*, „Pieniądze i Więź” nr 4, s. 18-24.
2. D. Szostek (2014), *Błędy i trudności w stosowaniu marketingu społecznego na przykładzie kampanii społecznych w Polsce*, „Marketing i Rynek” nr 9, s. 8-16.
3. D. Szostek (2014), *Voucher badawczy jako przykład wykorzystania funduszy UE na rzecz wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego* [w:] monografia (wersja CD) w ramach konferencji naukowej „Konkurencyjność i rozwój regionów w warunkach integracji europejskiej. Stan, trendy, strategie” (Uniwersytet Techniczno-Przyrodniczy im. J. i J. Śniadeckich, Toruń 2014), pod red. K. Andruszkiewicza, M. Zajdel, I. Posadzińskiej, „Marketing i Rynek” nr 10, s. 190-197.
4. D. Szostek (2014), *Mity maltuzjańskiej groźby przeludnienia – refleksje po lekturze książki „Ludność. Największe bogactwo świata”*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 186-193.
5. D. Szostek (2014), *Aktywizacja zawodowa osób niezatrudnionych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki na przykładzie projektu „Młodość + Aktywność = SUKCES”*, „Pieniądze i Więź” nr 2, s. 133-142.
6. D. Szostek (2014), *Jakość życia rodzin wielodzietnych w Polsce. Raport z badania*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 142-149.
7. D. Szostek (2014), *Dziesięć śmiertelnych grzechów w marketingu politycznym. Studium przypadku wyborów do Parlamentu Europejskiego w Polsce w 2014 roku*, „Pieniądze i Więź” nr 4, s. 142-153.
8. D. Szostek (2015), *Struktura konsumpcji i jakość życia wielodzietnych gospodarstw domowych* [w:] *Organizacje, gospodarstwa domowe i samorządy na rynku zjednoczonej Europy*, „Handel Wewnętrzny” lipiec-sierpień, nr 4(357), s. 113-123.
9. D. Szostek (2016), *Dylematy metodyczne w procesie konsultacji społecznych na przykładzie gminnych programów rewitalizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie XLIII nr 3. Nauki Humanistyczno-Społeczne” Zeszyt 433, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 7-22.
10. D. Szostek (2016), *Marketing społeczny na przykładzie kampanii „Młodzi patrzą na trzeźwo”*, „Ekonomia i Zarządzanie Zeszyty Naukowe” t. IX(1), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej we Włocławku, s. 69-84.
11. D. Szostek (2016), *Partycypacja w zarządzaniu rozwojem lokalnym na przykładzie instrumentu RLKS*, „Pieniądze i Więź” nr 2, s. 114-121.
12. D. Szostek, J. Pyć (2016), *System Całościowej Identyfikacji w branży transportowej – działania przedsiębiorstw a oczekiwania ich klientów (cz. I)*, „Pieniądze i Więź” nr 3, s. 75-84. [mój udział w opracowaniu artykułu to 20%: analiza danych, opracowanie tekstu, redakcja artykułu]
13. D. Szostek, J. Pyć (2017), *System Całościowej Identyfikacji w branży transportowej – działania przedsiębiorstw a oczekiwania ich klientów (cz. II)*, „Pieniądze i Więź” nr 1, s. 81-86. [mój udział w opracowaniu artykułu to 20%: analiza danych, opracowanie tekstu, redakcja artykułu]
14. S. Kasijan, D. Szostek (2018), *Забезпечення цифрового інтегрування логістичних потоків між підприємствами в Україні і Польщі (Zapewnienie informatycznej integracji przepływów logistycznych między przedsiębiorstwami na Ukrainie i w Polsce)*, „Логістика” („Logistyka”) nr 862, s. 90-99 [mój udział w opracowaniu artykułu to 50%: analiza literatury, opracowanie tekstu, redakcja artykułu]

5.1. Charakterystyka ilościowa dorobku naukowo-badawczego

W tab. 7 i 8 zawarłem syntetyczne podsumowanie mojego dorobku naukowo-

badawczego w okresie przed i po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych. Dorobek ten obejmuje m.in. łącznie 89 publikacji, dla których (według bazy Google Scholar) liczba cytowań wynosi 43, natomiast Indeks Hirscha to 3.

Tabela 7. Ilościowa prezentacja dorobku publikacyjnego

Rodzaj publikacji	Publikacja przed doktoratem	Publikacja po doktoracie	Uzyskana punktacja
Czasopisma naukowe posiadające współczynnik wpływu Impact Factor (IF), znajdujące się w bazie Journal Citation Reports (JCR) [część A wg listy MNiSW]	-	1 (j. angielski)	15
Czasopisma naukowe nieposiadające współczynnika wpływu Impact Factor (IF) [część B wg listy MNiSW]	19 (j. polski)	46 (j. polski) 5 (j. angielski)	443
Autorstwo rozdziału w monografii	6 (j. polski)	4 (j. polski) 1 (j. angielski)	31
Autorstwo monografii (książka habilitacyjna)	-	1 (j. polski)	25*
Inne publikacje	2 (j. polski)	1 (j. polski) 1 (j. angielski) 1 (j. ukraiński)	8
Redakcja monografii naukowej	-	1 (j. polski)	-
RAZEM	27	62	522

* Liczba punktów za napisanie monografii na podstawie dotychczasowej punktacji MNiSW, która od 2019 r. ma ulec zmianie (wg pierwszej wersji wykazu wydawnictw ogłoszonej przez MNiSW komunikatem z dnia 18.01.2019 r. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu uzyskało 80 pkt).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Ilościowa prezentacja pozostałego dorobku naukowo-badawczego

Rodzaj dorobku	Przed doktoratem	Po doktoracie	RAZEM
Udział w zespołowych projektach naukowo-badawczych	-	4	4
Realizacja badań i ekspertyz na rzecz przedsiębiorstw	-	6	6
Kierowanie projektami realizowanymi we współpracy z przedsiębiorcami	-	3	3
Badania własne w ramach zadania statutowego	-	1	1
Aktywny udział w konferencjach naukowych (krajowych)	3	17	20
Aktywny udział w konferencjach naukowych (międzynarodowych)	-	10	10

Wystąpienia na konferencjach naukowych (krajowych)	1	8	9
Wystąpienia na konferencjach naukowych (międzynarodowych)	-	6	6
Udział w komitetach organizacyjnych i programowych międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych	-	5	5
Uczestnictwo w programach europejskich	-	9	9
Udział w zespołach eksperckich	-	6	6
Stáže naukowo-dydaktyczne połączone z wykładami gościnnymi w zagranicznych ośrodkach naukowych	-	2 (dodatkowo 1 odbędzie się w maju 2019 r.)	2 (dodatkowo 1 odbędzie się w maju 2019 r.)

Źródło: opracowanie własne.

